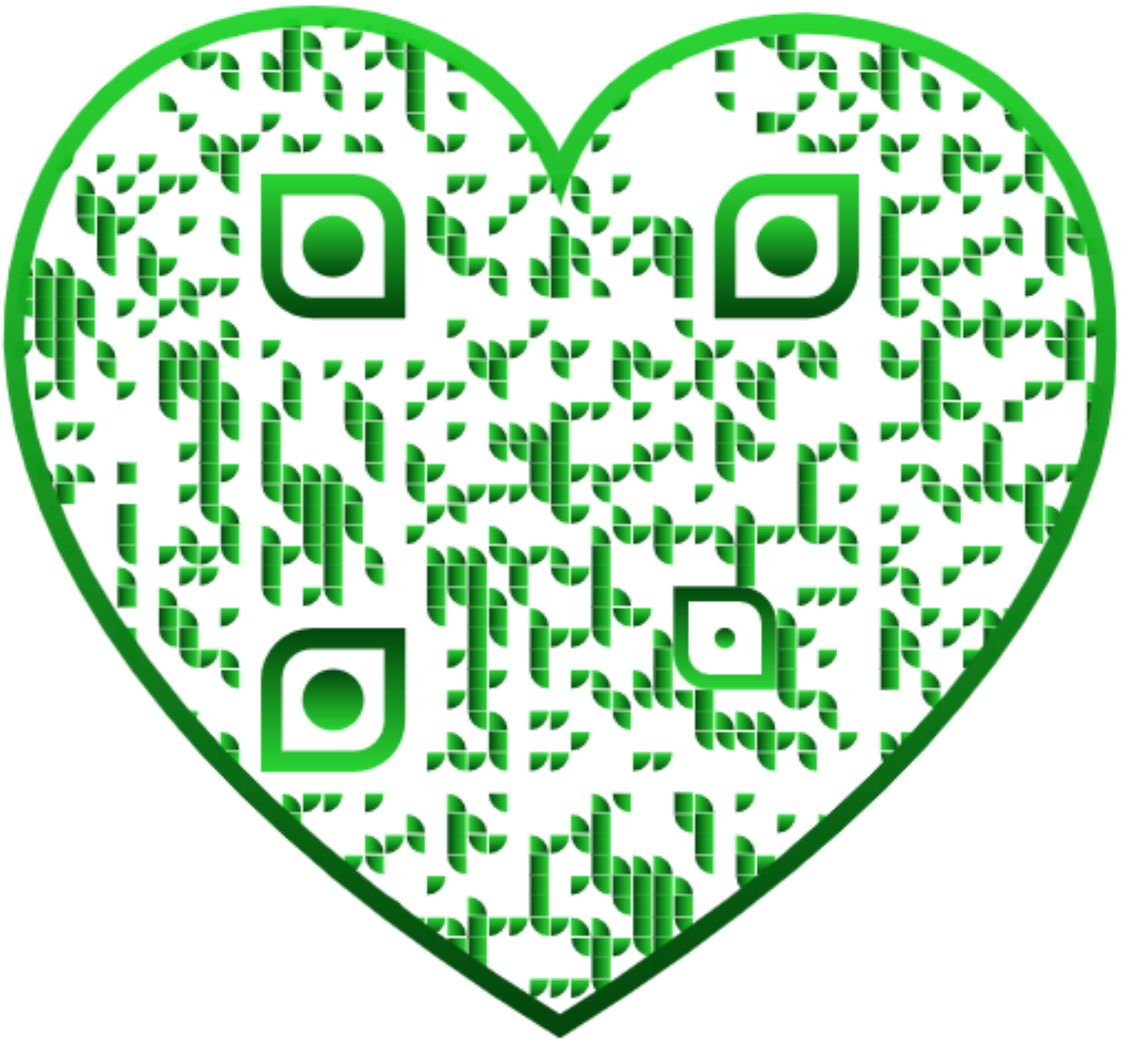
Management et gestion d'un point de vente

Relation client
Gestion commerciale
Gestion économique
Management des équipes

François-Xavier SIMON
Manuel de SOUSA

2e édition

DUNOD



Management et gestion d'un point de vente

Relation client
Gestion commerciale
Gestion économique
Management des équipes

François-Xavier SIMON
Manuel de SOUSA

2e édition

DUNOD

Du même auteur

SIMON F.-X., *La gestion facile !*, Afnor, 2007.

SIMON F.-X. (ouvrage collectif), *Encyclopédie du management*, chap. « Le management de la performance », Retz, octobre 2007.

PRUVOST J.-M., SIMON F.-X., *Investir en bourse pour sa retraite*, Dunod, 2007.

SIMON F.-X. (ouvrage collectif), *Guide de l'Actionnaire salarié*, CMM, 2007.

SIMON F.-X. (ouvrage collectif), « La maîtrise des risques : une approche innovante à la portée de toutes les entreprises », Cahiers de l'Académie, 2006.

BOUIN X., SIMON F.-X., *Tous gestionnaires*, 2e éd., Dunod, 2006.

SIMON F.-X, TRABELSI M., *Préparer et Défendre un projet d'investissement*, Dunod, 2005.

BOUIN X., SIMON F.-X., *Les Nouveaux Visages du contrôle de gestion*, 2e éd., Dunod, 2004.

SIMON F.-X., TRAN SON TAY E., *L'Entrepreneur et son banquier*, Dunod, 2004.

BILLARD J.-P., GELINIER O., MULLER J.-L., SIMON F.-X., *Développement durable. Pour une entreprise compétitive et responsable*, 2e éd., ESF, 2004.

Vous pouvez contacter les auteurs :

fxsimon@cegos.fr

desousama@wanadoo.fr

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.
Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.
Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, Paris, 2008

ISBN 978-2-10-053591-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Prologue 1

Introduction 3

PARTIE 1 – **Intégrer les évolutions de la gestion et du management**

CHAPITRE 1 ■ **Comprendre les principes de gestion** 7

Les principes de gestion 8

Les trois dimensions de la gestion 9

Les trois horizons de la gestion 10

Une approche structurante de la gestion : BALISER 11

Borner l'objectif 11

Analyser la situation 12

Lire la météo 12

Imaginer différents scénarios 13

Sélectionner un scénario 14

Établir un plan de route 14

Réaliser le système de suivi 14

L'outil de gestion par excellence : le plan d'action 15

Passer de l'objectif au résultat : ACIER 15

Un outil au cœur de la gestion et du management opérationnel du point de vente 17

Les trois vertus cardinales des plans d'actions 18

CHAPITRE 2 ■ **S'inscrire dans un monde complexe et une économie de services** 20
La pensée complexe et la complexité 21
Un nouveau contexte : quatre points d'impact 22
Premier impact : l'accès des individus à la « Connaissance » oblige les entreprises à repenser leurs modes de management 22
Deuxième impact : les nouvelles technologies de l'information et de la communication changent notre rapport au temps 23
Troisième impact : le King marketing fait de tout individu un client ! 24
Quatrième impact : le service prend le pas sur le produit 24
Des changements organisationnels adaptés à ce nouveau contexte 26
Les nouveaux enjeux du management face à la complexité 28
Que reste-t-il de feue la « nouvelle économie » ? 29

CHAPITRE 3 ■ **Utiliser le progrès comme levier de management** 31
Une évolution et des constats préoccupants 32
Un impératif : changer le concept de changement en concept de « progrès » 33
Le manager au centre de la culture de progrès 36

PARTIE 2 – **Installer le client au cœur du point de vente**

CHAPITRE 4 ■ **Comprendre le client consumériste** 45
Le client : la personne la plus convoitée 46
Le client a-t-il vraiment changé ? 47
Les cinq pouvoirs du client 51

CHAPITRE 5 ■ **Optimiser le merchandising** 53
Comprendre les origines du merchandising 54
Connaître les principes clés du merchandising 56
Gérer les trois dimensions du merchandising au niveau du point de vente 58
Le merchandising d'organisation : comment implanter ses produits ? 59
Le merchandising de gestion 61
Le merchandising de séduction ou l'art de la mise en scène 64
Les tendances qui s'affirment aujourd'hui 65

CHAPITRE 6 ■ **Satisfaire le client à tout prix** 67
Organiser les points de vente selon la logique des clients 68
Les méthodes d'implantation 68
Nouvelles implantations : les logiques d'univers 69
Augmenter la qualité de service afin de fidéliser les clients 71
Regarder l'entreprise avec les yeux des clients 71
Prendre en charge le client 72
Faciliter le parcours client, c'est contribuer à sa meilleure expérience globale 74

PARTIE 3 – **Gérer profitablement le point de vente**

CHAPITRE 7 ■ **Connaître les fondamentaux** 81
Comprendre un bilan 82
L'actif 83
Le passif 83
La notion de patrimoine 85
Savoir lire un compte de résultats 86
Présentation du compte de résultats 86
Présentation des soldes intermédiaires de gestion 88
Indicateurs clés de gestion économique d'un point de vente 90

CHAPITRE 8 ■ **Intégrer les indicateurs spécifiques d'un point de vente** 93
Connaître les indicateurs opérationnels de gestion économique d'un point de vente 94
Clarifier les indicateurs de performance et de pilotage 98
L'animation de la réunion tableau de bord par les acteurs de la performance 103

CHAPITRE 9 ■ **Faire le lien entre gestion et management d'un point de vente** 106
Quels processus gérer ? 108
Pourquoi gérer tous ces processus ? 110
Comment gérer tous ces processus ? 113

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

PARTIE 4 – **Adopter une nouvelle posture managériale**

CHAPITRE 10 ■ **Développer son leadership** 129
Qu'est-ce que le leadership ? 132
Quelles sont donc les caractéristiques du leader ? 133
Avoir du leadership, est-ce différent d'être manager ? 133
Le leadership, est-ce inné ou acquis ? 135
Les qualités communément admises des leaders reconnus 137
Les trois rôles clés du leader 138
Inspirer une vision partagée 138
Donner les possibilités de l'action 138
Développer la coopération 139

CHAPITRE 11 ■ **Orchestrer les trois clés du progrès** 142
Le changement ne se décrète pas, il doit être piloté ! 143
Comprendre l'évolution des comportements face au changement 144
Connaître les différentes typologies d'acteurs 145
L'attitude du manager après identification des comportements 147
Une fois l'état des lieux effectué, il faut agir pour progresser 148
Première clé : communiquer 149
Deuxième clé : considérer 149
Troisième clé : coacher (ou accompagner) 150

CHAPITRE 12 ■ **Mettre en œuvre un management de proximité** 152
Quel type de manager être ? 153
Le manager copain 154
Le manager chef 154
Le manager chef-copain ou manager copain-chef 155
Le juste équilibre : le management de situation 155
Comprendre les facteurs de motivation des personnes 159
Motiver 161
Les besoins d'appartenance 162
Les besoins d'estime et de respect (considération) 162
Les besoins d'accomplissement 163
Une autre approche de la motivation des personnes 164

CHAPITRE 13 ■ **Devenir un manager coach** 168
Ce qui justifie la démarche de coaching ! 169
La pyramide des âges soutient le marché de l'emploi 169
Les nouvelles attentes des personnes de moins de 30 ans vis-à-vis de l'entreprise 170
Qu'est-ce que le coaching ? 172
Le coaching, c'est une philosophie : un certain regard sur l'homme 173
Le coaching, c'est une posture managériale 173
Les différentes actions de coaching 174
Le coaching, c'est une attitude : l'effet Pygmalion 176

Conclusion 189

Lexique du merchandising 191

Lexique du commerce en ligne 195

Bibliographie 199

Remerciements

De François-Xavier SIMON

À Dominique, Anais, Pierre et Fanny et toute ma famille.

À la famille Rapp, Pierre et Christophe en particulier (Mobilier Européen).

À Thomas Ostermann et Olivier Kling de l'enseigne Atlas.

À Dominique Vincenti de Conforama.

À Christophe Derumez de Havas American Express.

À Rodolphe et Bernard Hayot de GBH.

À Gaëtan Durocher du groupe PPR.

À Lydie Anger Ragon de Monoprix.

De Manuel de SOUSA

À mon père.

À Thierry, où es-tu ?

À Lucas, Michel, Christine, Arminda et toute ma famille.

À Anna, Philippe, Bubu, Zazou, J.F. et toute la tribu.

Aux talentueux consultants de l'équipe Distribution de la Cegos.

À Pierre Simaeys, bien amicalement.

À mes collègues, ex-collègues et amis de Leroy-Merlin, Déco-Locaux, Profit Management et de la Cegos.

À mes managers, qui m'ont donné le goût de la relation et du défi.

Des remerciements tous particuliers à Elizabeth, Céline et Brigitte pour leurs précieux conseils et leur patience.

Prologue

Ma décision était prise. En accord avec ma femme, moi Miguel, j'allais répondre à l'offre d'emploi parue sur Second Life :

PROFESSIONNEL DE LA GRANDE DISTRIBUTION,
VALORISEZ VOS COMPÉTENCES ET VOTRE EXPÉRIENCE !

– Premier groupe européen de son secteur
– 1 milliard d'euros de CA
– 12 000 collaborateurs
– 270 magasins

Nos valeurs : nos clients d'abord, notre enseigne ensuite, nos équipes après, vous par voie de conséquence.

Nous recherchons des directeurs de magasin

Professionnel de la grande distribution (GSA, GSS, GSB), vous avez entre 30 et 35 ans, avec impérativement, un minimum de trois ans d'expérience dans un poste similaire.

En rejoignant notre groupe, en obtenant des résultats dans une logique de progrès, vous vous verrez offrir des perspectives d'évolution.

Afin de vous aider à réussir dans notre groupe, un réseau structuré avec des directions de région et de secteurs seront votre appui.

Après un séminaire d'intégration de trois semaines, vous serez, à la tête d'un magasin, votre propre patron.

Veuillez nous adresser votre CV, accompagné d'une lettre manuscrite de candidature, en précisant votre rémunération actuelle…

Suivaient après les informations classiques sur l'adresse du cabinet, son site Internet, son blog, etc.

Le groupe semblait efficace, le processus de recrutement ne dura que cinq semaines.

Introduction

LE SAVEZ-VOUS ? Dans un hypermarché moyen, un client parcourt plus de 2 kilomètres en moins de soixante minutes pendant lesquelles il est soumis à 300 sollicitations par minute. Il fait ses courses en moyenne plus de trois fois par semaine, et comme 25 % des Français, c'est le samedi que cela se passe. Comme 90 % des Français, il possède au moins une carte de fidélité. Une fois sur deux, c'est une cliente qui pilote seule son chariot, une fois sur trois, elle est accompagnée. Une fois sur dix, ses enfants viennent avec elle.

Clientes, clients, la distribution est le passage obligé de la consommation des ménages : aujourd'hui, l'individu existe en partie au travers de ce qu'il consomme. À l'ère du *King Marketing*, la grande distribution et tous les acteurs qui l'alimentent, sont tout à la fois les faiseurs et les fournisseurs de nos besoins.

Les années 2000 ont vu aux États-Unis, Wall-Mart[1], le leader mondial de la distribution, dépasser l'entreprise Général Electric, en termes de chiffre d'affaires. Au-delà de simples classements dans les hit parades, cet événement n'a de sens que dans la lecture des changements qui s'opèrent dans nos sociétés occidentales. Après tout, que la première entreprise américaine soit une entreprise de commerce de détail, cela ne va pas changer le cours de nos vies. En revanche, ce qui est notable, c'est que si le XX^{e} siècle a été celui de la *production de masse*, ce nouveau hit parade consacre le XXI^{e} siècle comme étant celui de la *distribution de masse*.

---

1. CA supérieur à 350 milliards de $.
   2 millions d'employés.
   Un slogan « Evereday, low prices ».

Wall-Mart aux États-Unis, Carrefour en France, mais également le groupe Auchan ou le groupe Pineau, Printemps, La Redoute (PPR) sont autant d'acteurs incontournables sur le marché français qui ont vocation à compter dans un monde globalisé.

Cette « nouvelle donne » impacte fortement le secteur : adaptations permanentes, développement du marketing produit et d'enseignes, mise en réseau de bases de données communes entre les distributeurs et les fabricants, pilotage par la marge et le cash, etc. Tous ces changements prennent en compte l'avènement du nouveau type de consommateur : *le client consumériste*.

Nouveaux clients, nouveaux comportements d'achat, nouvelles attentes : développement de nouveaux canaux de distribution, achat et vente en ligne. En 2007, 19 millions de Français ont acheté des produits et des services, assis bien au chaud chez eux, sans se déplacer.

Développement des enseignes à prix cassés (du Hard Discount dont le nombre de clients dans la distribution est passée de 13 à 18 % en 5 ans, essentiellement dans le secteur alimentaire), achats fragmentés dans plusieurs enseignes, attitude de non-consommation (journée mondiale sans achat, tous les ans en fin d'année) ; dans ce nouveau contexte d'accélération du consommateur protéiforme, que peuvent faire les distributeurs pour fidéliser leurs clients, les faire consommer plus et surtout mieux ?

De forts changements sociologiques ont émergé ces dernières années : ainsi, les collaborateurs de l'entreprise attendent de leurs managers qu'ils prennent en compte leurs nouvelles aspirations. Ils semblent fatigués de changements continuels et s'interrogent quant à leurs sens.

L'objet de cet ouvrage est de comprendre ces modifications structurelles et leurs impacts sur la gestion et le management d'un point de vente. Notre souci est de développer les aspects opérationnels qui doivent permettre aux managers et futurs managers de la distribution de découvrir des bonnes pratiques profitables mises en œuvre dans le point de vente afin de satisfaire chaque client.

Ces bonnes pratiques sont orientées autour de trois thématiques opérationnelles qui sont le fondement de la distribution : GÉRER, MANAGER et VENDRE plus et mieux.

Le manager du point de vente, qu'il soit en réseau de distribution ou même en indépendant, trouvera dans cet ouvrage des clés de lecture et également des bonnes pratiques qui illustrent l'émergence d'une nouvelle posture managériale dans la distribution.

PARTIE 1

Intégrer les évolutions de la gestion et du management

QCM Partie 1

1) Gérer consiste à mesurer les réalisations.
   VRAI ☐ FAUX ☐
2) Piloter, manager un point de vente, consiste à :
   ☐ Prévoir
   ☐ Mesurer
   ☐ Agir
   ☐ Ré(agir)
3) Un plan d'action est un outil de négociation.
   VRAI ☐ FAUX ☐
4) Dans leur grande majorité, les jeunes générations aiment à relever des défis.
   VRAI ☐ FAUX ☐
5) Les cultures d'entreprises placent l'homme en priorité dans leur système de valeur.
   VRAI ☐ FAUX ☐
6) Dans un point de vente, l'enjeu commercial consiste à vendre les produits de l'enseigne.
   VRAI ☐ FAUX ☐
7) Notre économie est une économie :
   De l'offre ☐ De la demande ☐
8) Cochez les nouveaux rôles du manager :
   ☐ Définir des missions
   ☐ Confier des missions
   ☐ Gérer et contrôler
   ☐ Stimuler et coordonner
   ☐ Avoir des idées
9) La stratégie de leader consiste à être le meilleur en terme d'intimité client, excellence opérationnelle et innovation.
   VRAI ☐ FAUX ☐
10) La grande distribution a tendance à passer d'une entreprise à valence logistique à une entreprise à dominante marketing.
    VRAI ☐ FAUX ☐
11) Dans les réseaux associés, ces derniers sont juridiquement dépendants les uns des autres.
    VRAI ☐ FAUX ☐

CHAPITRE 1

Comprendre les principes de gestion

Fabuleux ! Le panorama dressé par le comité de direction lors du séminaire d'intégration des nouveaux embauchés était clair. Je voyais comment se positionnaient tous les acteurs en présence : réseaux contractuels, réseaux associés et réseaux intégrés, sans compter la multitude d'indépendants, qui me semblait menacée face à de telles forces en présence dans ce milieu de la distribution. (Voir Fiche technique n° 1, p. 37.)

L'organisation du réseau intégré avait fortement évolué depuis quelques années. Bien sûr, il était doté d'une centrale d'achat orientée vers la réduction des coûts. Plus de 75 % des coûts des points de vente de notre réseau étaient constitués par les produits vendus aux clients. Notre réseau bénéficiait également d'un siège aux fonctions support élargies qui centralisaient les activités communes au réseau en matière de Ressources Humaines, Exploitation, Marketing et Communication, Logistique, International, Achats, Systèmes d'information, Contrôle de gestion…

Le comité de direction nous avait également mentionné l'existence de structures régionales chargées de relayer les impulsions du siège vers nos magasins.

Les nouveaux managers, dont je faisais partie allaient pouvoir se concentrer sur l'essentiel : les clients.

Nous devions donc rencontrer individuellement notre directeur régional pour évoquer les dimensions plus opérationnelles de nos missions.

Le mien s'appelait Dominique et était une femme.

Elle m'accueillit chaleureusement, ravie de rencontrer le remplaçant du dernier manager, lequel, m'avoua-t-elle un peu crispée, n'était que le successeur des quatre précédents depuis une période de… deux ans.

Cette information m'amena naturellement à lui en demander les raisons principales. La réponse fut sans détour :

« Leur souci a toujours été le remplissage des linéaires et la mise à disposition des produits. L'orientation client, en termes de service n'a porté que sur cet axe, ce qui est important mais pas suffisant. Ils ont négligé les aspects de gestion et de management indissociables de cette orientation. En effet, aujourd'hui, dans un monde qui se complexifie et qui est caractérisé par une économie de service en fort développement, la gestion économique, la maîtrise de ses principes ainsi que l'excellence opérationnelle du management font partie des fondamentaux d'un patron de magasin. Tant pour l'un que pour l'autre de ces aspects, le progrès est le levier de la performance. »

Le doute m'envahit et je me surpris à écouter assidûment ses propos !

Les principes de gestion

Dominique me donna d'autres informations pertinentes :

« Comme vous le savez, Miguel, en matière de gestion, les principes sont universels. Qu'on utilise le mot gérer, manager, piloter, les logiques sont les mêmes. Qu'il s'agisse d'une équipe, d'un point de vente, d'une réunion, d'un projet quel qu'il soit, ou encore d'une voiture, cela consiste à optimiser des ressources qui sont rares. Classiquement, ces ressources sont les femmes et les hommes, les moyens techniques et les ressources financières. Depuis peu, sont venues se greffer deux autres contraintes : la mondialisation, grâce aux nouvelles technologies, et le temps, qui nous est de plus en plus compté, si l'on en juge les phénomènes d'accélération d'informations et de prises de décisions qu'autorisent les nouvelles technologies. Notre enseigne a également intégré le développement durable comme principe de management. »

Dans ce contexte, le premier réflexe consiste à intégrer que « Gérer, c'est choisir ».

Les trois dimensions de la gestion

À titre d'exemple, dans le domaine des ressources humaines, gérer c'est choisir dans le cadre de recrutements, des programmes de formation. C'est également adopter une posture managériale adaptée à chaque collaborateur (voir chapitre 11) qui anticipe également les besoins futurs de l'entreprise.

À quoi reconnaît-on une activité, une clientèle, une équipe bien gérée ?

En fait, pour le manager, cela consiste à s'assurer qu'est satisfaite chacune de ces trois composantes : prévoir, mesurer et (ré)agir. La dimension la plus importante du mot gérer est celle qui consiste à agir, mettre en place les bonnes pratiques et surtout réagir (voir figure 1.1).

1. *Prévoir* consiste à fixer des objectifs, définir des missions, décrire des procédures d'organisation, de fonctionnement.

2. *Mesurer* permet de valider l'atteinte de l'objectif par le biais de tableaux de bord par exemple, de faire des bilans périodiques à l'égard de ses collaborateurs (parcours/entretiens) et des clients (enquêtes), de suivre la mise en œuvre et le respect des procédures et d'identifier non seulement les dérives mais les causes réelles (auto contrôle).

3. Il faut également *agir* et *réagir* en mettant en œuvre les actions correctives nécessaires pour redresser la barre et atteindre les objectifs fixés, en accompagnant des plans d'action de progrès professionnels, des actions clients ou encore en renforçant ou allégeant les tâches de contrôle qualité, caisse.

Chaque dimension est solidaire et indivisible des deux autres :

- Prévoir et agir sans mesurer conduisent souvent loin du port.
- Mesurer et agir sans fixer de cap ne mènent nulle part.
- Prévoir et mesurer s'inscrivent dans une logique technocratique de constatation des écarts et dérives.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

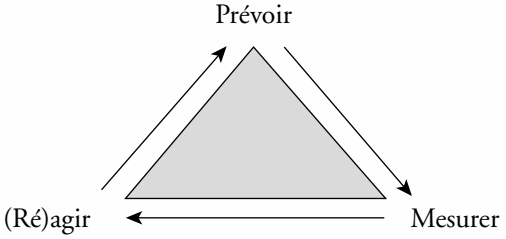


Figure 1.1 – Gérer, manager, piloter

Les trois horizons de la gestion

Gérer s'exerce également sur trois horizons (figure 1.2) :

- l'horizon pluriannuel ;
- l'horizon annuel ;
- l'horizon mensuel pour ne pas dire quotidien.

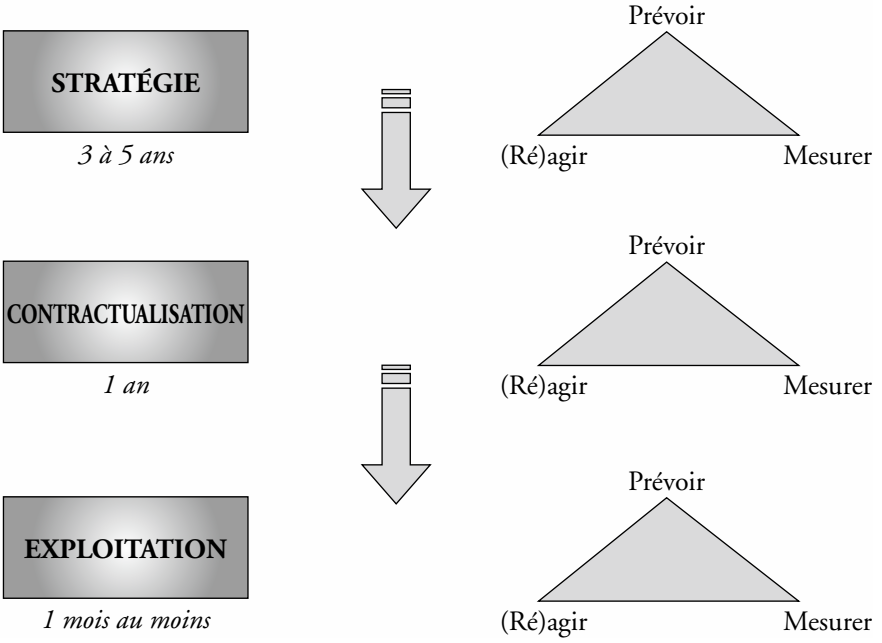


Figure 1.2 – Gérer : une action à trois dimensions et à trois horizons

La stratégie est la vision de la direction générale à un horizon de plusieurs années. Dans la dimension « prévoir », s'inscrivent ce que les entreprises appellent le plan de développement, le business plan, le plan stratégique, etc.

À l'horizon annuel, l'outil de prévision est par excellence le budget, en particulier dans sa dimension contractuelle. Le budget constitue un véritable engagement vis-à-vis de la direction générale et régionale. Un budget doit effectivement être la valorisation économique et financière des plans d'actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés.

Enfin, le niveau opérationnel au quotidien est celui de l'exploitation du point de vente. À ce niveau, prévoir, c'est élaborer, d'une part, des procédures de fonctionnement déclinées en bonnes pratiques, d'autre part, des plans d'actions opérationnels dans le cadre des objectifs contractualisés.

Une approche structurante de la gestion : BALISER

Structurer ses actes de gestion et de management peut s'articuler autour de la démarche **BALISER** : **B**orner l'objectif, **A**nalyser la situation, **L**ire la météo, **I**maginer différents scénarios, **S**électionner un scénario, **É**tablir un plan de route, **R**éaliser le système de suivi.

Borner l'objectif

Il s'agit avant tout de clarifier l'objectif, c'est-à-dire de s'assurer de sa formulation et de sa compréhension par tous, tant en termes de délai, de qualité que de coût ou de volume. D'une manière générale, un objectif se décline sous la forme : « Que mon client ait… pour telle date. » Prenons quelques exemples :

- « Que le temps d'attente en caisse, soit inférieur à trois minutes, d'ici septembre. »
- « Que chaque personne du point de vente ait acquis une polyvalence d'ici 2 ans. »

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

Analyser la situation

C'est une partie clé de la phase de diagnostic qui consiste à analyser les forces et les faiblesses internes au point de vente sur les plans humains, techniques et financiers.

L'idéal est d'enrichir ce diagnostic d'une analyse :

- des principales raisons qui confèrent un avantage concurrentiel sur lesquelles il convient de capitaliser, pérenniser les actions ;
- des principales causes de dysfonctionnements pour lesquelles il est impératif de mettre en place des actions de progrès afin d'éradiquer les problèmes.

À ce titre, les démarches s'inspirant des approches qualité (EFQM, qualité totale, cercles ou groupes de qualité) s'avèrent très utiles.

Par exemple, une approche de type Ishikawa adaptée au point de vente permet d'analyser toutes les origines des causes d'insatisfaction client sur chaque étape du processus « Parcours client » (voir chapitre 6).

Ainsi, pour identifier les causes potentielles et dans un souci d'exhaustivité, une analyse porte sur les 5M, les cinq grandes familles de causes :

- Matériel (équipement, signalétique, bornes, caisses) ;
- Milieu (comportement client, environnement du point de vente) ;
- Main-d'œuvre (compétences et motivation des membres de l'équipe) ;
- Matière (stock, documentation, hors gammes) ;
- Méthode (procédures, organisation du point de vente, bonnes pratiques).

Lire la météo

Il s'agit d'analyser les menaces et opportunités liées à l'environnement de l'entreprise et provenant des exigences accrues ou en cours d'évolution :

- des clients (attentes, comportements d'achat des clients, évolution de la zone de chalandise et des CSP) ;

- des fournisseurs (en terme de concentration, fiabilité, santé financière, surtout pour les prestataires de service de proximité du magasin) ;
- de la concurrence (en terme de politique de merchandising, de prix, d'actions publicitaires ou promotionnelles, d'implantation, de rénovation ou d'extension) ;
- des nouveaux produits ou services (offerts ou vendus au niveau financement, livraison, SAV) ;
- des nouveaux entrants (en particulier au niveau de la grande distribution) ;
- des marchés financiers ;
- de la réglementation (sociale, juridique, fiscale et environnementale) ;
- de l'environnement (pour les aspects éthiques, environnementaux et sociétaux).

Ainsi, disposer d'analyse de la situation de ses performances par rapport à ses principaux concurrents est fortement recommandé à ce stade. Au niveau du management du point de vente, cela implique que le manager communique à sa direction régionale ou au siège toute information terrain traduisant un changement (rénovation d'un point de vente concurrent, action promotionnelle locale, faillite, liquidation ou cession/transmission d'un commerce indépendant, etc.).

La convergence d'indices au siège permet alors d'alimenter la réflexion stratégique et de prendre des décisions avec un coût et une réactivité parfois meilleurs que les études, enquêtes ou analyses confiées à des cabinets de conseil.

Toute menace peut ou doit se traduire en opportunité.

Imaginer différents scénarios

Gérer, c'est choisir. Il convient donc d'imaginer systématiquement au moins deux scénarios/solutions, avant chaque décision critique.

Ainsi, dans le cadre du départ d'un salarié, naturellement il faut s'interroger sur les avantages et inconvénients de solutions aussi diverses que contrat d'apprentissage, CDI, CDD, promotion, recrutement ou

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

remplacement à l'identique, polyvalence, intérimaire, sous-traitance ou co-traitance, réorganisation des tâches, évolution des statuts, etc.

Sélectionner un scénario

Avec l'appui, la consultation de sa directrice régionale ou des fonctions support du siège, il faut retenir le scénario meilleur garant de l'atteinte de l'objectif du point de vente et du réseau.

Établir un plan de route

Il s'agit d'identifier les principales étapes du scénario envisagé, et de bâtir, suivant la problématique, un plan d'action (commercial), un plan de progrès (économique) ou un PACTE (voir chapitre 12) d'accompagnement de ses collaborateurs, équipiers, vendeurs du point de vente (management), une fiche descriptive des bonnes pratiques à mettre en œuvre dans les processus et activités essentielles du point de vente.

Réaliser le système de suivi

À chaque étape du plan de route est associé un jalon assorti d'un délai destinés à suivre l'état d'avancement du projet, du progrès.

L'atteinte de l'objectif qualitatif se vérifie dans les faits et à l'occasion des points réguliers avec chaque collaborateur, ou sa direction régionale.

À la fin de cette première partie, une fiche technique illustre la démarche BALISER à deux problématiques spécifiques d'un point de vente (voir Fiche technique n° 2, p. 38) :

- lancement et commercialisation d'un nouveau service ;
- recrutement d'un vendeur.

L'outil de gestion par excellence : le plan d'action

Passer de l'objectif au résultat : ACIER

Ainsi, la stratégie et sa définition sont du ressort de la direction du réseau. La mission des acteurs du point de vente est la mise en œuvre opérationnelle garantissant que les objectifs se traduisent effectivement par des résultats tangibles.

La question est donc de savoir comment transformer un objectif en résultat ?

Pour ce faire, il faut une démarche en **ACIER** :

Objectif

ACTIONS
CONCRÈTES
IDENTIFIÉES
ÉCHÉANCES
RÉALISTES

Résultats

➤ A comme Actions

> « Il n'est de véritable stratégie que celle de l'action. Action = Stratégie. »
> Jean-Marie Descarpentries[1]

Les actions, les bonnes pratiques s'expriment par des verbes d'action, par opposition aux objectifs formulés avec des verbes d'état (paraître, être, demeurer) : contacter, accueillir le client, conseiller, accompagner, etc.

➤ C comme Concrètes

Faits et chiffres sont tangibles et concrets ; ils sont à opposer aux adverbes ou qualificatifs moins engageants ou impliquants. Ainsi, il faut privilégier des formulations du type : « accueillir chaque client… » plutôt que « accueillir un maximum de clients… ».

1. Jean-Marie Descarpentries fut le patron de CMB Packaging, et le redresseur de Bull et de Sidel, actuellement président de la FNEGE et FONDACT et de l'Observatoire du capital immatériel.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

Toute action doit être chiffrée et mesurable, qu'elle soit qualitative ou non.

➤ I comme Identifiées

Qui fait quoi ? Le rôle du manager du point de vente est de clarifier les tâches, activités et missions de chacun et d'affecter clairement les responsabilités. Il ne peut y avoir deux responsables d'un même résultat. S'il est nécessaire de disposer de plusieurs collaborateurs pour exécuter la mission ou accomplir la tâche, il conviendra d'affecter et de disposer d'un système de suivi des performances de chacun.

➤ É comme Échéances

Quelle que soit la durée de l'action, pour autant qu'elle soit critique, essentielle pour l'atteinte de l'objectif final, il faut disposer de jalons, d'échéances, de dates de début et de fin, de points de rencontre. Ces échéances sont l'occasion de faire des points intermédiaires (entretiens mensuels, réunions action/réactions hebdomadaires, bilan/action de progrès, spot de la journée) afin de pouvoir partager et communiquer les bonnes pratiques et mettre en œuvre les actions correctives appropriées sans attendre le terme lié à l'objectif. En effet, si le manager se contente d'attendre le terme final, le rôle de manager se limite à une approche « Sanction/Récompense » sans valeur ajoutée réelle pour la bonne et saine gestion et management du point de vente.

➤ R comme Réalistes

Ambitieux ou non, tout objectif et action qui l'accompagne doit être réaliste. Il doit permettre de mettre sous tension positive l'équipe, sans la démotiver ou démobiliser.

Le réalisme porte sur trois points :

- Réalisme par rapport au contexte du point de vente, lequel s'analyse par rapport à sa situation et son environnement (concurrence, législation, comportements clients, etc.).
- Réalisme par rapport à la maturité des femmes et des hommes de l'équipe engagés dans l'action ; il s'analyse en terme de compétences et motivation (voir chapitre 11).
- Réalisme par rapport aux moyens alloués (techniques et financiers).

Un outil au cœur de la gestion et du management opérationnel du point de vente

Nul doute que l'action est au cœur de la dynamique d'un point de vente. Rares sont les managers qui, d'après notre expérience, font la démarche de le formaliser lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre des actions clés pour l'atteinte, voire le dépassement des objectifs (tableau ci-dessous).

Maquette du plan d'actions

Actions	Responsable	Date début	Date fin	Moyens Ressources	Résultats	Points de contrôle
Clés/Critiques	Leviers d'action				Objectif contrat	

- Dans *la colonne responsable*, on prendra soin de préciser celui qui est chargé de la réalisation de l'action ou de la mise en œuvre de la bonne pratique (vendeur, caissière, chef de rayon, manager, directeur du magasin, directeur régional ou du réseau, etc.), à ne pas confondre avec celui qui doit atteindre l'objectif.
- *Dates de début et fin* indiquent précisément les périodes ou fréquences de réalisation des actions définies.
- *La colonne moyens*, ressources, couvre les aspects techniques ou humains nécessaires à la bonne réalisation de l'action (formation, réunion, matériel, merchandising, PLV, VAD, Internet…)
- *Les résultats*, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs (fréquentation, satisfaction, chiffre d'affaires, discount, fraude, démarque, non-vente…) doivent toujours être valorisés.
- *Les points de contrôle* permettent de donner et d'organiser des points de rendez-vous, de suivi, de pilotage de la réussite de la mission, de l'activité.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

Les trois vertus cardinales des plans d'actions

➤ Outil de négociation

On dit souvent qu'un objectif se doit d'être négocié. C'est du moins une réalité dans les cultures d'entreprises anglo-saxonnes ou japonaises, la France relevant de l'exception culturelle.

Dans ce contexte, en quoi le plan d'actions est-il un outil de négociation, lorsqu'un objectif n'est pas négociable ? Tout simplement parce que sa formalisation confère une large autonomie au manager sur chacun de ses éléments constitutifs (nature des actions, délais, moyens, etc.). En effet, ils constituent l'ouverture destinée à instaurer un véritable dialogue de gestion et de management avec la hiérarchie (et ses collaborateurs). Ainsi, les composantes du plan d'action (moyens financiers, ressources humaines, etc.) sont l'objet d'un dialogue constructif dans un esprit « donnant/donnant », c'est-à-dire gagnant/gagnant.

➤ Outil de valorisation économique et financier

Quel manager ou dirigeant peut rester indifférent à un tel argument dans les périodes de plan et de budgets ? Tout responsable opérationnel sensible ou non à ces exercices, apprécie de voir sa tâche facilitée par la définition des ressources nécessaires à l'accomplissement de ses missions et réalisation de son activité.

Par exemple, pour accroître son taux de pénétration dans la zone de chalandise du point de vente, un manager élabore un plan action qui mettra en évidence, que :

- il convient de lancer une campagne de promotion en février s'appuyant sur l'envoi d'un « gratuit » ciblant 50 000 foyers ;
- il est nécessaire de créer un espace accueil convivial les week-ends de mars et avril (un vendeur démonstrateur, un mobilier urbain, une fontaine de rafraîchissement en libre service, dans un coin du magasin pour promouvoir les produits et les services), etc.
- il faut prévoir une présence au salon du bricolage régional de mai.
- il est utile de prévoir une campagne de communication au début de la période estivale. La création ou mise à jour d'un site Internet, d'un blog, etc.

Dès lors que ce travail est fait, les DAF ou contrôleurs de gestion au niveau régional et national disposent des informations suffisantes pour

valoriser économiquement les budgets. Chacun sait que les budgets ne sont que la traduction économique et financière des plans d'action.

➤ Outil de base à la définition du contenu du tableau de bord

Du fait de leur structure et articulation, les rubriques du plan d'action donnent l'essentiel des informations nécessaires à l'élaboration du tableau de bord du point de vente. En effet, y figurent les notions clés de performance (objectif/coût) et de pilotage (actions/activités/moyens) déclinées autour des trois critères de base de la gestion que sont les coûts (volumes), les délais et la qualité. Le chapitre 8 sera l'occasion de détailler cette approche dans une optique spécifique aux points de vente.

CHAPITRE 2

S'inscrire dans un monde complexe et une économie de services

« Réfléchir, c'est déranger ses pensées. »
Edmond Rostand

Tout ceci était structurant et me serait fort précieux pour aborder des situations difficiles et délicates. Prendre du recul, « Baliser » et surtout préparer et déployer les actions essentielles génératrices de résultats. Dans les propos de Dominique, deux points particuliers m'avaient marqué : cette notion de météo qui impacte la vie d'un point de vente et va bien au-delà de la dimension client et cette dimension « action » et surtout « réaction » qui caractérise la gestion et le management du point de vente.

Je m'interrogeais donc sur les raisons de cette nouvelle donne et les conséquences sur la gestion et le management : « Les choses sont-elles si complexes ? À quoi cela tient-il réellement ? Quelles sont les conséquences éventuelles sur le secteur du commerce et de la distribution ? »

Je me souvenais des propos de mon ami Paul, qui, au début de ma carrière, m'avait expliqué, que « dans un monde incertain, on ne peut éviter deux types d'erreurs, les erreurs de type 1 et les erreurs de type 2, et qu'il fallait avant de décider, apprécier quelle était l'erreur la plus pénalisante ». Paul, désormais à la retraite, avait assumé des responsabilités de dirigeant de

grands réseaux de distribution. Je l'invitais donc à partager un petit-déjeuner la semaine suivante dans un des nombreux cafés de la place de la République.

Comme à son habitude, il arriva à l'heure et après avoir bu son café, il sortit un bloc de papier de son inséparable porte-document, et tout en parlant, il notait sur les feuilles les principes clés, qu'il assortissait de schémas clairs.

Vingt minutes plus tard, j'avais le sentiment d'avoir compris l'essentiel sur :

- la notion de complexité ;
- le contexte ;
- les quatre principaux impacts sur le management ;
- les caractéristiques des organisations intégrant la complexité ;
- ainsi que les enjeux managériaux.

Je repartis avec les cinq feuilles qu'il avait annotées et décidais d'en faire un mémo, à toutes fins utiles.

Dans nos sociétés occidentales, on assiste à une montée de l'incertain, de l'imprévisible, de l'instable. Croire qu'il est possible de maîtriser tous les paramètres pour piloter l'action est désormais une attitude du XX^{e} siècle. La complexité devient dorénavant une donnée nouvelle pour les entreprises.

Aujourd'hui, il ne s'agit plus uniquement de produire, vendre ou copier un modèle, il faut tout à la fois, innover, s'adapter, réagir, se transformer, être mobile, souple, flexible ou adaptable.

L'entreprise performante n'est plus un système stable et en équilibre mais un système en transformation et en mouvement permanent.

La pensée complexe et la complexité

> « Aptitude à comprendre, pour gérer et piloter, des systèmes complexes. L'aptitude fondamentale qu'elle génère : le savoir évoluer (en permanence). » Edgar Morin

La complexité est l'aptitude d'un système à pouvoir passer par un grand nombre d'états distincts pendant une courte période. Par exemple, les

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

machines sont des systèmes non complexes, « triviaux », dont le comportement est prédéfini et prévisible.

À l'inverse, les systèmes écologiques et sociaux sont complexes, « non triviaux », leur comportement concret à un instant donné n'est pas prévisible. Les systèmes complexes montrent certains mécanismes de régulation, dont résultent des configurations de comportements reconnaissables.

Ainsi, si un système est viable dans un environnement dynamique, cela présuppose sa complexité.

L'entreprise est un système complexe, même si le point de vente s'apparente à un système simple. En revanche, l'environnement, lui, devient de plus en plus complexe et impacte donc la vie du point de vente.

La connaissance des mécanismes de régulation est une condition sine qua non à une influence rationnelle sur cette complexité.

Le management de l'entreprise s'attache donc à comprendre et manager les mécanismes de régulation du système. C'est une nouvelle dimension du management.

Un nouveau contexte : quatre points d'impact

Premier impact : l'accès des individus à la « Connaissance » oblige les entreprises à repenser leurs modes de management

Le développement exponentiel des informations, l'ancrage des individus dans « un monde de connaissance », lié à l'essor des nouvelles technologies modifient considérablement les niveaux de qualification des personnes et des salariés. Edgar Morin évoque la transformation de l'individu qui, d'*objet* de production, devient *sujet* de son propre développement.

Le développement des activités de réseau rend encore plus immédiate cette nécessité de s'interroger sur ce que sont les relations humaines dans l'entreprise. La hiérarchie est substituée par « l'horizontalisation » des liens qui s'ordonnent sur de nouveaux critères, favorisant l'émergence de nouvelles pratiques de management (voir partie 4, « Le management du point de vente »).

Le travail n'est plus la seule forme de reconnaissance sociale. La notion « d'activité », émergente, peut comprendre : le travail, la formation, une année sabbatique, etc.

En management, l'enjeu des prochaines décennies est donc la formation, la facilitation de l'accès de chacun à toutes les informations disponibles, le développement des mobilités intellectuelles, fonctionnelles et opérationnelles, la mise en œuvre de conditions et relations de travail plus détendues, donc moins stressantes et plus motivantes.

Deuxième impact : les nouvelles technologies de l'information et de la communication changent notre rapport au temps

La complexité croissante des technologies, soutenue par une innovation qui s'accélère, favorisent le développement de nouveaux produits, l'émergence de nouvelles solutions et de nouveaux comportements. La connectivité conduit à la « disparition des distances », au rétrécissement de l'espace. Le traitement de l'information presque instantané de grandes masses de données comprime le temps pour nous entraîner vers la vitesse. Aujourd'hui, la notion de « temps réel », signe incontestable de l'immédiateté, fait désormais partie du langage commun.

Par exemple le sur-équipement en téléphones cellulaires engendre de nouveaux comportements. Le classique « allô ! » est supplanté par le « t'es où ? » ou « qu'est-ce que tu fais ? » que l'on entend dès que l'on décroche son mobile. La personne appelée peut être aux antipodes…

Ce point d'impact, ne révèle pas, *a priori*, de modifications majeures dans le monde de la distribution sauf, et ce n'est pas la moindre en ce qui concerne le développement de nouveaux marchés. Le foisonnement de nouveaux points de vente spécialisés dans les « solutions de communication » ainsi que l'avènement du commerce électronique en sont la conséquence. La mise en ligne de millions d'offres de produits et de services, grâce aux nouvelles technologies et notamment l'e-business, nous lance de plain-pied dans une économie de l'offre, au détriment d'une économie de demande, caractérisée par la « pénurie ».

Ce changement majeur impacte également les grands principes de gestion, dont notamment la fameuse loi de Pareto, dite loi des 80/20.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

Troisième impact : le King *marketing fait de tout individu un client !*

Dans le cadre du village global, le marché de l'offre soutient la demande à grands renforts de marketing. L'avènement des « marques », objets de cristallisation de tous les rêves, nous fait croire que nous sommes tous différents et donc uniques. La perception par le consommateur de cette « saturation » de marketing, se traduit par le souhait d'une plus grande personnalisation et d'une différenciation des produits. À la fin du XX^{e} siècle, l'entrée du monde occidental dans une économie très fortement concurrentielle favorise l'instabilité d'achat des consommateurs : le consommateur doit effectuer des choix, ne pas se laisser duper mais aussi savoir se laisser séduire.

Sur ce point, la distribution et le commerce en général, ont beaucoup progressé.

Quatrième impact : le service prend le pas sur le produit

L'évolution du concept premier de produits à la faveur du couple produit-service voit l'avènement de la valeur immatérielle sur la matière. En France aujourd'hui, la part du budget des ménages consacrée aux loisirs, à la communication et à l'information (services immatériels) dépasse la part dévolue à la nourriture.

L'offre est un service présenté sous forme de produit et un produit présenté sous forme de service. Les « packs » de téléphonie, d'accès à Internet, mais aussi d'assurances font figures de symboles.

Ce n'est plus « ce que c'est », mais « ce que cela fait », ou bien « ce que cela permet de faire ».

> Rentrons dans l'intimité d'un jeune couple, un soir de match à la télévision : Audrey et Benoît, décident de ne pas sortir ce soir mais le frigo est vide !
>
> « Attention, le match commence dans 35 minutes, dit Benoît.
> – Commandons une pizza, propose Audrey.
> – D'accord, voyons voir… Allopiz, elles sont super bonnes ! propose Benoît.
> – Non pas Allopiz, ils sont toujours en retard, l'autre jour, on a attendu 35 minutes !
> – On n'est pas à 5 minutes, rétorque Benoît.

– Le service, c'est le service et s'ils s'engagent à livrer en moins de 30 minutes, ils doivent respecter ! À eux de s'organiser !

– Tu as raison, et bien appelons Rabbitpiz. Dans 20 minutes, ce sera livré, sinon, c'est gratuit. Les pizzas sont plus petites, mais bon… on en prendra une familiale XL.

– D'accord, j'appelle… ».

Ce cas anodin que chacun de nous a probablement déjà vécu, pose la question suivante : Audrey et Benoît achètent-ils de la nourriture ou bien paient-ils le confort de rester chez eux ?

Toutes ces évolutions et la vitesse à laquelle elles se produisent sont, pour les managers de point de vente, un défi majeur à relever, mais également un levier d'action et une source de progrès si les mécanismes qui les animent sont correctement appréhendés…

Dans le secteur du commerce et de la distribution :

- Il est maintenant loin le temps où les concessionnaires automobiles se contentaient de vendre des véhicules. Aujourd'hui, pour des raisons de rentabilité, d'attentes clients et de fidélisation « captation » de la clientèle, les actes de vente portent sur des services de financement, de l'assurance et des formules d'assistance au dépannage, à l'entretien, ou la maintenance des véhicules.
- Les magasins de bureautique et d'informatique ne se cantonnent plus à la vente des ordinateurs, des logiciels. Nombre de magasins, d'enseignes proposent, pour les mêmes raisons, des solutions couvrant les modalités de paiement, la garantie, l'upgrade des versions tant d'ordinateurs que de logiciels, les accès et le chargement en ligne de nouvelles versions ou fonctionnalités, la reprise ou l'échange de votre matériel.
- Le développement de l'assistance, et surtout le développement majeur de l'assistance téléphonique. Un nouveau marché émerge, que les distributeurs contribuent à développer : les services à la personne. Ainsi, les formations, les aides à l'installation, les livraisons, les prises en charge des personnes face aux défis quotidiens ou technologiques, font partie des offres de service de la majorité des enseignes. L'État contribue à l'émergence de ce nouveau marché en offrant des avantages fiscaux significatifs.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

- À l'instar des multiplex implantés en Amérique du Nord, le circuit de salles d'exploitations de films Pathé a été le premier à customiser ce principe en France. Le succès de ce concept tient au fait qu'était offerte aux spectateurs une gamme de services très large : dans toutes les salles, confort des fauteuils, écran THX ou Dolby, écrans larges, bien sûr, mais également comptoirs de ventes, paiement et réservation sur des bornes interactives, implantation dans des zones commerciales aux grandes facilités de parking, accueil par des salariés polyvalents, grand choix de films (9 à 16), cartes de fidélité, etc. Ceci a contribué à transformer le spectateur qui venait voir un film en un acteur d'une soirée au cinéma : le soir, le mercredi, le week-end ou à tout autre moment de la journée ou de la semaine, la démarche est passée de : « allons voir tel film précis à la séance de telle heure » à « allons au multiplex, nous trouverons bien à l'affiche un film pour passer un agréable moment ». Ainsi les multiplex ont, sans conteste, contribué à relancer le dynamisme de la fréquentation des cinémas, dont on peut rappeler que, dans les années quatre-vingt-dix, le déclin s'était stabilisé autour de 130 millions de spectateurs, pour croître à nouveau et dépasser les 180 millions de spectateurs au début des années 2000, et pour se situer autour de 190 millions en 2007, selon le CNC. Cette évolution, en l'absence de nouvelle innovation en termes d'offre, est menacée par l'émergence de nouveaux produits (Home vidéo, écrans plats, etc.), de nouveaux services (TNT, offres câble, Internet, opérateurs Télécoms) et de nouvelles pratiques (abonnement et malheureusement piratage).

Des changements organisationnels adaptés à ce nouveau contexte

Le modèle de gestion classique qui était bien adapté à un système de production structuré par les coûts directs (Frais de personnel + Coût d'approvisionnement des produits vendus) adressant ses produits à un marché stable dominé par l'offre est en voie de mutation. Les trois facteurs qui régulaient nos entreprises hier tendent à se modifier (tableau 2.1) :

Tableau 2.1 – Nouvelles caractéristiques des organisations intégrant la complexité

Attributs généraux	**Caractéristiques structurelles**
Globalisation Flexibilité Amélioration continue Innovation Tolérance pour l'incertitude	Structure plate Décentralisation Frontières perméables Cohérence entre structures et processus de travail
Structures de l'information	
Intégration des technologies de l'information Organisation « électronique »	
Conception des postes de travail	
Responsabilisation des individus et des équipes Apprentissage continu Travail entre équipes et relations transversales, polyvalence	
Management	
Leadership sans contrôle : moins de directivité, plus de facilitation, de communication, de travail en réseau Tolérance pour l'ambiguïté, confiance dans les individus, droit à l'erreur	

- La stabilité : les mécanismes de performance, les technologies, et la dynamique d'innovation étaient stables dans le temps.
- L'information parfaite : le dirigeant savait ce qu'il fallait faire, parce qu'il avait une vision et une compréhension précise de tous les processus opératoires importants dans son domaine de responsabilité.
- La performance identifiée à la minimisation des coûts : l'entreprise fournissait au marché une quantité de valeur (mesurée par le chiffre d'affaires) à partir d'une consommation de ressources. L'efficacité économique consistait alors à diminuer le coût de la consommation de ressources et à augmenter le prix de vente des produits.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

Les nouveaux enjeux du management face à la complexité

Au-delà des quatre points d'impact et des mutations que les entreprises de distribution sont amenées à conduire, d'autres aspects sont à prendre en compte.

Dans l'entreprise, une simple juxtaposition des activités bien gérées isolément ne suffit plus. Appréhender l'entreprise comme une série de compartiments étanches, conduit inévitablement à une multiplication des efforts et des coûts. Dans la distribution, au sein du magasin ou dans un réseau muni de multiples points de vente, la vision parcellaire et l'absence de décloisonnement inhibent les performances. Une bonne gestion implique de tenir compte des interdépendances entre activités. Aujourd'hui, *les gains de productivité se situent sur les liaisons*. Pour piloter ces gains, il est nécessaire de disposer d'un système de mesure de l'efficacité des interfaces et des coopérations entre des entités jusque-là séparées et de favoriser les synergies entre les activités. Dans la distribution, l'émergence de directions de la Logistique et des Approvisionnements distinctes des Achats, mais également la décentralisation des pouvoirs vers les directions régionales (Ressources humaines, Merchandising et communication, etc.) répondent à ces nouvelles exigences.

Le périmètre de l'entreprise devient une notion relative. Doit-on y inclure seulement les salariés et le capital, ou doit-on l'étendre aux fournisseurs, aux partenaires locaux, à l'environnement (voir chapitre 9) ? Dans la distribution, la mise en œuvre de systèmes de partage des informations entre les fournisseurs et les enseignes intègre déjà ces nouveaux périmètres.

L'enjeu du traitement de « l'imprévisible » : un système de management fondé sur l'analyse des écarts entre le réalisé et l'anticipé n'est pas d'une grande utilité si les prévisions sont remises en cause par un événement majeur, une bifurcation, à peine après avoir été émises. La montée de l'incertitude modifie le concept de stratégie.

La turbulence de l'environnement entraîne un déplacement incessant des objectifs. Cette mobilité de la cible appelle de la part des opérationnels une réactivité tactique. Le système de management doit traduire l'interaction entre le stratégique et l'opérationnel, entre le long terme et le court terme, entre le local et le global.

La notion de diagnostic permanent conduit à une révision constante des objectifs ; la cible n'est pas fixe mais mouvante et le pilotage consiste à adapter en permanence les actions aux nouvelles stratégies/orientations. Si une opportunité se présente, non cohérente avec la vision, soit l'entreprise l'intègre, soit elle adapte sa vision (figure 2.1).

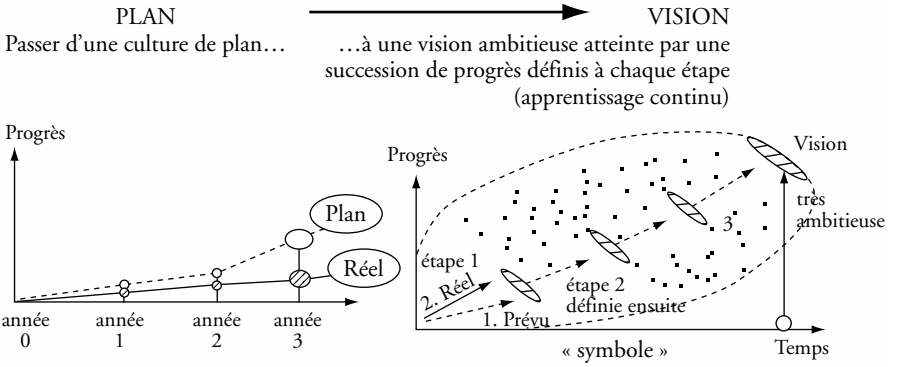


Figure 2.1 – Une nouvelle approche stratégique

Que reste-t-il de feue la « nouvelle économie » ?

Accepter et favoriser la diversité, valoriser la différence ont été au cœur de l'essor de la nouvelle économie. Quelques-uns de ces principes sont toujours valables et peuvent être des enseignements pour le management de l'entreprise.

Ainsi, refuser les solutions uniques, bonnes *a priori*, éviter la « fusion culturelle » et cultiver les logiques contradictoires sont des éléments de la complexité. S'appuyer sur les « logiques contradictoires » pour générer l'apparition et le développement de nouvelles approches, autant de conseils qui permettent de sortir d'une vision simple, de quitter la logique du OU, pour passer à la logique du ET.

Par exemple : avec le développement du commerce en ligne, nombre d'entreprises de commerce ont souhaité « ouvrir leur site » et utiliser ce nouveau canal de distribution qu'est Internet. Peu ont réussi ! Beaucoup ont souhaité s'engager dans le « click » (Internet), sans toutefois trouver de complémentarité avec le « mortier » (les magasins). C'est la

logique du OU : Internet OU des magasins. La Fnac fait figure d'exception avec sa stratégie du ET : « le click ET le mortier ».

Ces stratégies d'occupation du marché au travers de différents canaux de distribution ont également fait évoluer les comportements des consommateurs. Aujourd'hui, il est possible d'avoir un coup de cœur dans un point de vente, de différer son achat, après avoir vérifié les prix sur Internet, comparé les offres en ligne, et de revenir acheter dans le magasin… À moins de remplir son panier sur un site marchand !

Manager la complexité d'un point de vue opérationnel, c'est donc adopter une lecture plus large des situations et s'ouvrir à de nouvelles situations riches en expériences et en enseignements. C'est en quelque sorte, changer de paradigme !

CHAPITRE 3

Utiliser le progrès comme levier de management

« Le rêve féconde la réalité. »
Michel Godet[1]

Les propos de Dominique et de Paul avaient élargi ma vision du rôle du manager en ce qui concerne la gestion dans ce monde passionnant à la complexité croissante en terme de gestion, de management et d'offre de service.

Je pressentais les grandes évolutions, les changements en cours pour le secteur du commerce et de la distribution. Objectifs et plans d'action me rassuraient en tant que cadre de réflexion et d'action. Mais je n'arrivais toujours pas à trouver la clé d'entrée face à mes nouvelles responsabilités. Je m'interrogeais sur les leviers à ma disposition pour donner une nouvelle dynamique au point de vente tant sur le plan commercial, qu'économique et humain.

Je m'interrogeais aussi sur le bien fondé de la démarche qui m'avait amené à changer de réseau, dont les contraintes et les caractéristiques semblaient communes à l'ensemble de ce secteur marqué du signe du changement permanent. Pourquoi, d'ailleurs, moi-même avais-je décidé de changer ?

1. Michel GODET, *Manuel de prospective stratégique*, Paris, Dunod, 1997.

> À ces réflexions, les réponses venaient clairement : je n'avais plus le sentiment de progresser sur le plan professionnel et avais acquis la conviction que, pour progresser au sein du réseau, nombre de barrières paraissaient infranchissables.
>
> Progresser, progrès ? Et finalement n'était-ce pas là que se trouvait la clé de mes interrogations ?
>
> Je décidais, le soir même, d'appeler un ami de la famille, consultant à la Cegos connu pour ses théories avancées, ses talents de pédagogue et de communicateur dans le domaine du management.
>
> Ravi et flatté, Jean-Louis Muller accepta mon invitation à dîner.
>
> « Alors, beau, jeune et pétillant manager, comment se présente la brillante carrière à laquelle tu te destines ? » me déclara-t-il en arrivant de son air jovial et sympathique, vêtu de l'une de ses nombreuses chemises à fleurs, qu'il avait l'art personnel de mettre en toutes circonstances. Avant même que je n'ai eu le temps de répondre, tout en avançant dans l'appartement, il poursuivit : « Sais-tu que je viens encore d'avoir deux interviews et d'enregistrer une émission sur une chaîne de télévision sur les évolutions du management ? »
>
> Il ne me restait plus qu'à l'écouter.

Une évolution et des constats préoccupants

De nombreuses études, analyses, enquêtes récentes ont mis en évidence des tendances et des réalités étonnantes : sur le plan social et managérial, le début des années 2000 en France s'inscrit en décalage par rapport aux partenaires européens. Cela débouche sur une rupture entre les besoins des entreprises et les attentes des salariés. Les raisons sont multiples, nombreuses et profondes. Sans vouloir en dresser un panorama exhaustif, citons :

- *La pression des marchés financiers*. L'absence de transparence et le peu de clarté dans la communication entretenue par les dirigeants, le système financier, les auditeurs…, ainsi qu'un mode de gouvernement d'entreprise franco-français élitiste, technocrate et doté de peu de courage social ont conduit, à tort ou à raison, à diminuer, voire décrédibiliser, en interne et en externe, leurs performances économiques et sociales. Cela a freiné la confiance et les investissements des investisseurs.

- *La situation de l'emploi*. Au-delà des 35 heures, des besoins de recrutement liés au déclin démographique et au papy-boom imminent dans de nombreux secteurs, la situation de l'emploi ne s'améliore pas de façon franche. Les différentes politiques menées ces dernières années sont apparues éloignées des réalités des entreprises, de leurs contraintes et de leurs cultures.
- *La démotivation croissante des salariés* et de leur encadrement en conflit entre le « toujours plus » et l'absence de reconnaissance, de vision partagée mobilisatrice, de valeurs, de héros, de rites, de symboles et de règles reconnues. Ces facteurs contribuent à développer un sentiment d'impuissance, d'absence de dialogue, de décalage entre le discours « d'en haut » et le vécu, « en bas ».
- *L'évolution des attentes des nouvelles générations élevées* dans un contexte de crise, chômage, flexibilité, désillusions de recrutement marqués par des *stop and go*. Elle se caractérise par une volonté d'équilibre entre vie professionnelle et rémunération attractive, responsabilités, au détriment de la volonté de relever des défis.
- *L'arrivée de nouvelles réglementations*, concepts (RSE – responsabilité sociale de l'Entreprise – NRE – Nouvelle Réglementation Économique – Livre vert, etc.) concourent à étendre la nécessité de performance de l'entreprise autour des axes clients/actionnaires/personnel/environnement. Ces nouvelles donnes rendent impératif la mise en place de systèmes d'information et de modes de communication lisibles et accessibles à tous en quasi temps réel.

Tous ces constats semblent indiquer que l'homme a disparu des priorités et des valeurs des entreprises contribuant à entretenir un climat économique et social morose, conduisant certains à penser que « La crise des années 30 est devant nous ».

Un impératif : changer le concept de changement en concept de « progrès »

Les constats effectués précédemment ont amené les entreprises ainsi que leurs collaborateurs à se remettre en cause et vivre dans le « changement permanent ». C'est encore aujourd'hui la réalité de nombreuses entreprises.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

Ces évolutions profondes induites par notre environnement, la volonté de différenciation des groupes ont conduit, sous l'impulsion des cabinets de conseil à faire évoluer les stratégies classiques des entreprises (coût volume/différenciation de l'offre/niche) vers des stratégies qui permettent de satisfaire l'impératif de création de valeur durable pour l'actionnaire, les salariés, les clients et l'environnement, à savoir :

- l'intimité client ;
- l'excellence opérationnelle ;
- l'innovation.

Michael Treacy et Fred Wiersema, associés de CSC Index[1], indiquent que la création de valeur durable exige de choisir un modèle opérationnel « unique » fondé sur le leadership dans un axe de valeur (figure 3.1).

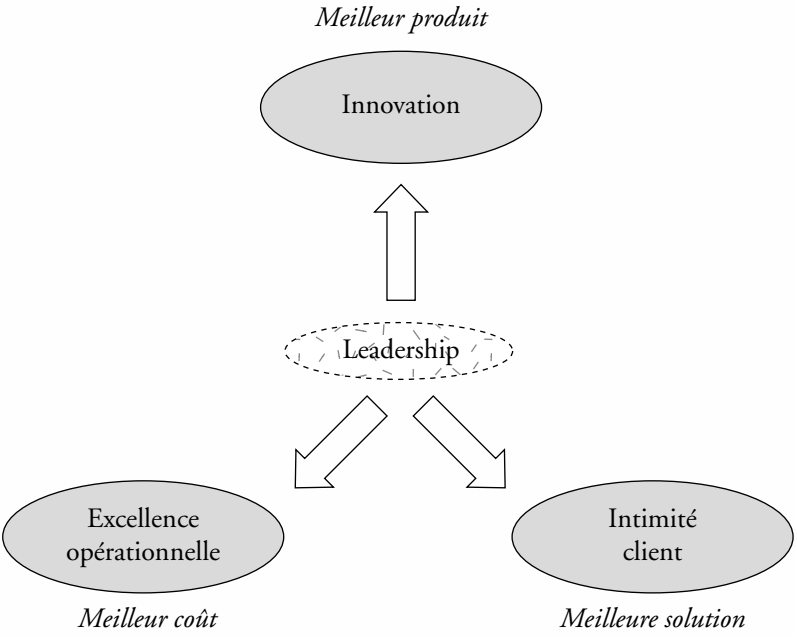


Figure 3.1 – L'exigence du choix

1. Michael TREACY et Fred WIERSEMA,, *L'Exigence du choix : trois disciplines de valeur pour dominer ses marchés*, Paris, Village Mondial, 2002.

Quel que soit l'approche ou le modèle, tous convergent pour dire :

- qu'il faut éviter l'enlisement dans la voie médiane ;
- qu'il faut éviter la poursuite de deux stratégies en même temps (échec assuré) ;
- qu'il n'y a pas de relation unique entre la rentabilité et la part de marché ;
- qu'il faut choisir la stratégie la plus adaptée aux forces de l'entreprise et la moins facile à reproduire par les concurrents et qui permet de conserver un avantage concurrentiel.

Dans le domaine de la distribution, le cadre réglementaire et les tendances de consommation entraînent dans une spirale déflationniste les industries de grande consommation et, par conséquent, la grande distribution.

Nombre d'entreprises ont redéfini leur stratégie en tenant compte de ces nouvelles approches, dans le cadre d'un *changement*. Exprimé tel quel, le changement est source de freins et suscite de nombreuses résistances, souvent légitimes de la part des personnes concernées (voir chapitre 10). Or conserver l'avantage, ce n'est pas en changer. C'est enclencher et poursuivre une *dynamique de progrès* en renforçant et capitalisant les points forts et en améliorant les points faibles, en vue de les éradiquer à terme.

Ce qui est vrai pour les entreprises l'est pour ses femmes et ses hommes. Tant à titre personnel que professionnel, rares sont celles et ceux qui se sentent fortement mobilisés par le changement. Plus nombreux sont celles et ceux qui acceptent les mutations, les évolutions. Parents, adultes et enfants, dans leur grande majorité sont très favorables au progrès.

En quoi consiste le progrès ?

Il repose sur la capacité et la volonté de proposer une culture qui contribue à construire des jours à la mesure de nos rêves, de nos ambitions :

« + 5 % c'est difficile, + 30 % c'est facile » dit un proverbe japonais.

Instaurer une telle logique de progrès conduit à amener les femmes et les hommes à penser et agir autrement. Pour insuffler une telle dynamique à l'action de progrès, il faut l'inscrire dans une culture de résultats rapides, visibles, mesurables et partagés. Les résultats immédiats constituent de fabuleux accélérateurs de réussite.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

Le manager au centre de la culture de progrès

Progrès et réussites sont indissociables. En ce sens, le rôle du manager consiste à faire progresser son équipe d'une culture de l'effort vers une culture de la réussite (voir Partie 4, « Manager les hommes »).

Pour obtenir l'adhésion et l'engagement de son équipe, il aura à cœur de :

- Structurer sans figer.
- Réussir à court terme et préparer demain.
- Optimiser aujourd'hui et minimiser les coûts futurs d'adaptation.
- Développer l'expertise individuelle et la coopération active.
- Être doté de moyens suffisants tout en minimisant les frais de fonctionnement.
- Dialoguer et agir.
- Faire des détours pour trouver des raccourcis.

Enfin, il évitera une erreur : vouloir réaliser les ambitions de demain en oubliant aujourd'hui et niant hier. Sur le plan de l'animation des hommes, sa tâche consistera à créer un lien entre les richesses, les expériences accumulées dans le passé, en œuvrant au quotidien pour aider au développement des compétences de demain.

Passé, présent et futur s'inscrivent dans une logique indissociable de progrès. Chaque individu a son passé et ses rêves. Chaque point de vente a son histoire et ses ambitions. La réussite d'un point de vente passe par le progrès de ses femmes et de ses hommes.

Dans une économie marquée par la prise de conscience et le poids de l'immatériel, le capital humain est une composante majeure dans bien des secteurs et, en particulier, dans celui de la Distribution.

FICHE TECHNIQUE N° 1

Les différents types de réseaux : ce qu'il faut comprendre

Dans le commerce et la distribution, on identifie généralement, des indépendants, et des points de vente organisés en réseaux. Les indépendants, sont des points de vente qui s'organisent seuls, même s'ils sont dépendants de leurs partenaires (fournisseurs, banquier…). Les réseaux présentent des caractéristiques diverses. On peut les classer selon trois critères : réseaux intégrés, contractuels et associés.

Principales caractéristiques des réseaux intégrés

- Il existe une enseigne, un siège et une centrale d'approvisionnement.
- Les points de vente sont la propriété de l'enseigne (agences, filiales, succursales).
- Les décisions centrales sont relayées vers le réseau soit en direct, soit par des structures intermédiaires (directions de secteurs, ou de régions).
- Les personnels sont salariés.
- Auchan, Carrefour, PPR, sont des réseaux intégrés.

Principales caractéristiques des réseaux contractuels

- Franchisés, courtiers d'assurance, concessionnaires.
- Il peut exister un siège et une centrale d'approvisionnement, mais cela dépend de la taille et de la nature du réseau.
- Il existe des points de vente, qui sont affiliés ou franchisés.
- Une relation contractuelle entre la tête de réseau et le réseau formalise les droits et les devoirs des deux parties (par exemple : franchiseur et franchisés).
- Les personnels sont salariés des points de vente. Chaque point de vente travaille pour lui-même.
- Ada, Mac Donalds, Geneviève Lethu sont des réseaux contractuels.

Principales caractéristiques des réseaux associés

- Coopératives, groupements, organisations professionnelles.
- Ce sont des indépendants qui décident de faire quelque chose en commun, tout en restant juridiquement indépendants. Ils mettent en commun, leurs achats, la communication, etc.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

- Particularité : ils ne disposent pas de pouvoir hiérarchique, il ne peut y avoir de relation descendante, la majorité s'impose à la minorité.
- Les personnels sont salariés des points de vente.
- Intermarché, Leclerc, Intersport, Krys, Système U, sont des groupements, fédérés autour de puissantes centrales d'achat.

FICHE TECHNIQUE N° 2

Illustration de « BALISER » : une démarche de gestion et de management

Lancement et commercialisation d'un nouveau service

Borner l'objectif	Définition de la cible de clientèle, des objectifs de parts de marché au terme de la première année
Analyser la situation	Niveau de compétences et d'information des vendeurs Positionnement coût/qualité du service. Analyse des résultats du dernier lancement de service
Lire la météo	Étude du marché (service/clients/concurrence)
Imaginer différents scénarios	*Scénario 1* : traditionnel – campagne de publicité relayée par promotions auprès des clients *Scénario 2* : innovant – réunion des principaux clients pour leur présenter le service et ses innovations *Scénario 3* : dédier une équipe et un espace de commerciaux à ce service
Sélectionner un scénario	Scénario 2 Approche originale en adéquation avec le caractère innovant du service et qui satisfait les exigences des clients d'une approche plus personnalisée et d'un apport de conseil

Établir un plan de route	Présentation aux vendeurs du nouveau service et de la campagne Formation des vendeurs Mailing auprès des clients concernés Réunions clients Suivi des réunions et relances clients Obtention de premières adhésions et références
Réaliser le système de suivi	Délai : suivi de l'état d'avancement du projet « lancement et commercialisation du nouveau service » Coût : suivi du budget alloué Qualité : taux de réalisation (nombre de clients ayant passé commande du nouveau service/nombre de clients invités à la réunion)

Recrutement d'un vendeur

Borner l'objectif	Recruter un vendeur qui soit opérationnel pour la prochaine campagne Ce commercial devra avoir une expérience significative dans le même secteur d'activité que notre réseau
Analyser la situation	Le précédent recrutement n'a pas donné satisfaction (la personne n'est pas allée au bout de sa période d'essai) Le vendeur devra être en poste d'ici deux mois, ce qui laisse peu de temps pour effectuer le recrutement
Lire la météo	La période n'est pas favorable au recrutement (les offres sont nombreuses, les candidats sont exigeants) Les résultats et l'image du réseau sont bons et de nature à motiver un candidat. L'image de notre magasin souffre du fort turn-over des effectifs

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

☞

Imaginer différents scénarios	*Scénario 1* : concours à l'ANPE et annonce dans le magasin ; réception des candidats par le manager, présentation des candidats retenus au directeur régional *Scénario 2* : approche directe d'un vendeur d'un autre point de vente, avec solution intérim pendant la période de recrutement *Scénario 3* : annonce sur Internet
Sélectionner un scénario	Scénario 2 Ce scénario permet de cibler rapidement le profil et de gagner en temps (le vendeur doit être opérationnel dans moins de deux mois ; or les candidats peuvent avoir des périodes de préavis d'un mois)
Établir un plan de route	Finaliser et formaliser le profil du candidat Arrêter les rémunérations allouées avec le directeur régional. Recevoir les candidats en direct. Valider la qualité du recrutement avec le directeur régional Établir le contrat de travail
Réaliser le système de suivi	Délai : suivi de l'état d'avancement du plan de route Coût : suivi du budget alloué Qualité : taux de satisfaction du recrutement (nombre de recrutés donnant satisfaction/nombre de recrutés = 1)

☞

Corrigé QCM Partie 1

1) Gérer consiste à mesurer les réalisations.
   VRAI ☐ FAUX ☒ (chapitre 1)
2) Piloter, manager un point de vente, consiste à (chapitre 1) :
   ☒ Prévoir
   ☒ Mesurer
   ☒ Agir
   ☒ Ré(agir).
3) Un plan d'action est un outil de négociation.
   VRAI ☒ FAUX ☐ (chapitre 1)
4) Dans leur grande majorité, les jeunes générations aiment à relever des défis.
   VRAI ☐ FAUX ☒ (chapitre 2)
5) Les cultures d'entreprises placent l'homme en priorité dans leur système de valeur.
   VRAI ☐ FAUX ☒ (chapitre 2)
6) Dans un point de vente, l'enjeu commercial consiste à vendre les produits de l'enseigne.
   VRAI ☒ ☐ FAUX (vendre les produits ET les services) (chapitre 2)
7) Notre économie est une économie :
   De l'offre ☒ De la demande ☐ (chapitre 2)
8) Cochez les nouveaux rôles du manager (chapitres 3 et 9) :
   ☐ Définir des missions
   ☒ Confier des missions
   ☐ Gérer et contrôler
   ☒ Stimuler et coordonner
   ☐ Avoir des idées
9) La stratégie de leader consiste à être le meilleur en terme d'Intimité client, excellence opérationnelle et innovation.
   VRAI ☐ FAUX ☒ (chapitre 3)
10) La grande distribution a tendance à passer d'une entreprise à valence logistique à une entreprise à dominante marketing.
    VRAI ☒ FAUX ☐ (chapitre 3)
11) Dans les réseaux associés, ces derniers sont juridiquement dépendants les uns des autres.
    VRAI ☐ FAUX ☒ (fiche technique n° 1)

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

PARTIE 2

Installer le client au cœur du point de vente

QCM Partie 2

1) Le client est passé d'une attitude consumériste à un comportement de consommateur.
   VRAI ☐ FAUX ☐
2) Les enquêtes consommateurs intègrent des points d'analyse tels que : le personnel et les services, le confort d'achat et la valeur d'enseigne.
   VRAI ☐ FAUX ☐
3) Les stratégies d'enseigne et de marketing sont rendues nécessaires du fait d'une offre supérieure à la demande.
   VRAI ☐ FAUX ☐

4) Cochez les « 5 Right » de la politique merchandising :
   - ☐ Bon produit
   - ☐ Bon prix
   - ☐ Bon d'achat
   - ☐ Bon moment
   - ☐ Bon endroit
   - ☐ Bonne quantité

5) Quels sont les deux trafics à optimiser pour un merchandising performant :
   - ☐ Trafic de destination
   - ☐ Trafic d'affluence
   - ☐ Trafic d'influence
   - ☐ Trafic d'impulsion

6) « Effets de masse », « effets d'isolement », « espace calme ». Savez-vous définir ces différents effets d'animation d'un linéaire :
   OUI ☐ NON ☐

7) Il y a plus de 20 000 références dans un hypermarché.
   VRAI ☐ FAUX ☐

8) Citez cinq comportements d'achat du client.

9) Qu'est ce qu'un Category Killer ?

10) Cochez les stratégies mises en œuvre pour satisfaire le client à tout prix :
   - ☐ Logiques d'univers
   - ☐ Rupture de stock programmée
   - ☐ Marketing de séduction

11) Cochez les nouveaux services offerts aux clients des centres commerciaux « Achat plaisir » :
   - ☐ Voiturier payant
   - ☐ Animations (concerts)
   - ☐ Stewart
   - ☐ Vestiaires
   - ☐ Livraison à domicile
   - ☐ Bourse d'emploi
   - ☐ Espaces enfants : nurseries, espaces de jeux
   - ☐ Points accueil
   - ☐ Aide aux handicapés
   - ☐ Parking avec indicateur de places libres
   - ☐ Conférences

12) Le parcours du client et *in fine* son expérience globale sont de la responsabilité de chacun dans un point de vente.
   VRAI ☐ FAUX ☐

CHAPITRE 4

Comprendre le client consumériste

Après tout, cette complexité croissante, ce besoin accru de rigueur de gestion économique, militaient fortement pour le renforcement et la démultiplication d'actions de progrès, qui n'étaient pas du seul ressort du monde du commerce et de la distribution. Le monde de l'industrie, souvent présenté comme précurseur dans ces domaines, a bien intégré ces approches avec outils et méthode. Il n'y avait, selon moi, pas de raison pour que notre secteur et mon groupe en particulier n'y parviennent pas.

Mais s'il y a bien un domaine naturel dans lequel notre secteur est considéré comme d'avant-garde et innovant, c'est bien celui du Marketing client. Dans le réseau d'affiliés dans lequel je travaillais précédemment, je ressentais toutefois un changement du comportement et des attentes des consommateurs. De nombreuses revues spécialisées parlaient de consumérisme.

Afin de mieux comprendre ce nouveau client, je me lançais dans la lecture de nombreux ouvrages, articles et enquêtes sur le sujet (voir Bibliographie). Je pris le parti de faire une synthèse, que je vous livre humblement, et qui je l'espère vous sera utile pour orienter vos actions dans vos points de vente.

Le client : la personne la plus convoitée

Jusqu'à la fin des années 1980, la grande majorité des distributeurs faisait la même chose. Il mettaient à la disposition des consommateurs des masses de produits : la demande était supérieure à l'offre ! À cet égard, le terme « distribution » énonce clairement la vocation initiale de ce type de commerce.

Dans l'intervalle, la succession de crises économiques et la baisse du pouvoir d'achat, mais aussi certains abus tels que des défauts de qualité, ont altéré le capital confiance des consommateurs. Le client a évolué : il est devenu plus adulte devant les tentations du libre-service.

Le mouvement s'est initié dans les années soixante aux États-Unis, où les ligues de défense du consommateur menées par Ralph Nader ont fait naître un nouvel état d'esprit : « on ne nous fera pas consommer n'importe quoi ! » Ce nouveau comportement de « vigilance » est aujourd'hui consacré : le consommateur est devenu consumériste.

Rappelons-nous : au début du libre-service, faire ses achats était pour le consommateur un plaisir (qui est maintenant devenu une corvée) !

Ainsi, les consommateurs, à la recherche de prix bas, sont aussi prêts à payer « pour se faire plaisir » des produits ou des services à valeur ajoutée. Comme l'écrit Stéphane Sabbah dans un éditorial de la revue *Échanges* de juin 2007, en ouverture d'un excellent dossier consacré aux nouvelles tendances de la distribution : « confrontées à des nouvelles législations (L. Dutreil, une concurrence accrue hard discount) et à un pouvoir d'achat atone, les enseignes ont dû développer de nouvelles portes de croissance : fidélisation des clients via les cartes de fidélité, marque de distributeurs, distribution via Internet… »

Dans ce contexte à la recherche d'un nouveau modèle de croissance, se dessinent des démarches au cœur desquelles le client, objet de toutes les convoitises, conduit la grande distribution à passer d'une entreprise logistique à une entreprise à dominante marketing.

Face à ces évolutions, les distributeurs ont dû repositionner leur stratégie d'enseigne afin de créer la différence, fidéliser et attirer de nouveaux consommateurs. Chaque enseigne a donc effectué un travail de fond, afin de renforcer son originalité dans sa politique d'assortiment, de prix, de service, d'implantation, de présentation, etc.

Le client a-t-il vraiment changé ?

Pour répondre à cette question, il est intéressant d'analyser l'image que les clients ont des hypermarchés (qui reste le lieu de consommation privilégié des Français) (tableau 4.1).

Prix, promotions, offre, ces items sont classiquement analysés par les instituts de sondages puisqu'ils sont la raison d'être de la distribution (discompte). La vocation initiale de la distribution continue d'exister, à savoir, offrir des produits en masse à des prix attrayants pour le consommateur.

Tableau 4.1 – Classement des hypermarchés en France (Sofres 2000)

	Auchan	Carrefour	Cora	Leclerc groupement	Géant	Continent
Prix	2	3	5	1	5	4
Promotions	2	1	4	3	5	6
Communication (pub, info, prospection)	1	3	5	2	5	4
Offre	2	1	3	4	5	6
Personnel et services	1	2	3	5	4	6
Confort d'achat	2	1	3	4	5	6
Valeur d'enseigne (dont la confiance)	3	1	4	2	5	6

Depuis, l'enseigne Continent a été intégrée au réseau Carrefour.

La production de masse a généré la distribution de masse. Le rêve de Michel Édouard Leclerc qui ouvre le premier centre distributeur à Landernau est concrétisé.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

Ce qui est nouveau en revanche, c'est que ces enquêtes intègrent aujourd'hui des points d'analyse tels que : le personnel et les services, le confort d'achat et la valeur d'enseigne.

Qu'est-ce que cela signifie ?

Le personnel et les services : Comme nous avons pu le voir précédemment, le personnel dédié, l'information, l'accueil, mais également les services associés qui doivent rendre la vie plus facile, deviennent des critères discriminants pour le consommateur. La qualité de l'accueil, la présence de « vendeurs », dans les points de vente ne peuvent être substituées totalement par un merchandising efficace !

Le confort d'achat : Ce point d'analyse indique que l'agencement des points de vente, la facilité de repérage, la rapidité d'achat, le plaisir et la praticité sont également au cœur des préoccupations des clients. Une enseigne qui ne tient pas compte de ces paramètres ne répond plus à leurs attentes (excepté le hard discount, secteur spécifique en France qui représente toutefois 20 % de la consommation alimentaire des ménages : Lidl, Ed l'Épicier, Franprix, etc.).

La valeur d'enseigne : Le client du début du XXI^{e} siècle attend d'une enseigne qu'elle facilite la vie, que les valeurs de citoyenneté et de solidarité soient des préoccupations majeures des distributeurs dans la gestion de leurs affaires.

La confiance : Dernières attentes et ce ne sont pas les moins insignifiantes : le client veut avoir confiance dans les produits qu'il achète. Les différentes crises de consommation telles que nous les avons connues (vache folle, poulets à la dioxine, produits, jouets, manufactures en Chine), sont passées par là !

À cet égard, l'émergence de produits ne présentant pas de « dangers » alimentaires est significative. Les labels tels que AB[1], encadrent de façon rigide et salutaire l'agriculture, l'élevage, la manufacture et l'environnement de denrées saines.

Selon le baromètre Agence Bio/CSA[2], plus de quatre Français sur dix consomment des produits bio au moins une fois par mois, 23 % au moins une fois pas semaine et 7 % tous les jours.

1. AB : Agriculture biologique.
2. Baromètre Agence Bio 2006.

Le même baromètre laisse apparaître que plus d'un Français sur deux est proche des valeurs portées par le label AB et le Bio.

La traçabilité, depuis le producteur jusqu'au consommateur final, est devenue un enjeu majeur en terme de fidélisation, de conquête d'image : c'est le prix à payer par toute une filière, pour retrouver les chemins de la confiance.

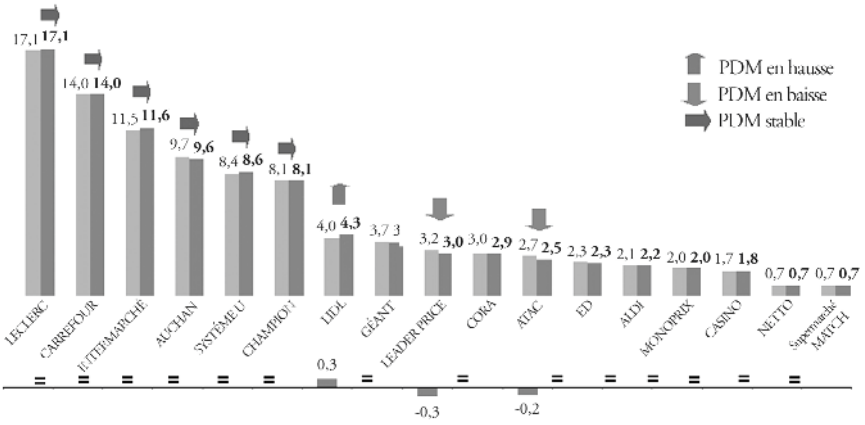
Ainsi, les chemins de la confiance alimentaire mènent les consommateurs ailleurs que dans la distribution classique. 23 % achètent dans les fermes, 22 % auprès d'artisans et de commerçants, 30 % dans des magasins à l'enseigne Bio, 37 % sur les marchés. Toutefois, 75 % des consommateurs achètent aussi dans des grandes et moyennes surfaces[1].

Le rêve, au début du XX^{e} siècle, de Rudolf Steiner[2], le père de l'agriculture Biodynamique, de concevoir un programme d'agriculture pour soulager la terre de l'appauvrissement des sols et des problèmes de fertilité et de santé des animaux et des récoltes, s'accomplit à grands pas depuis le début du XXI^{e} siècle.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

1. Ces totaux supérieurs à 100 % sont significatifs d'une « atomisation » des achats.
2. Rudolph Steiner, « Les conférences Agricoles », 1928.

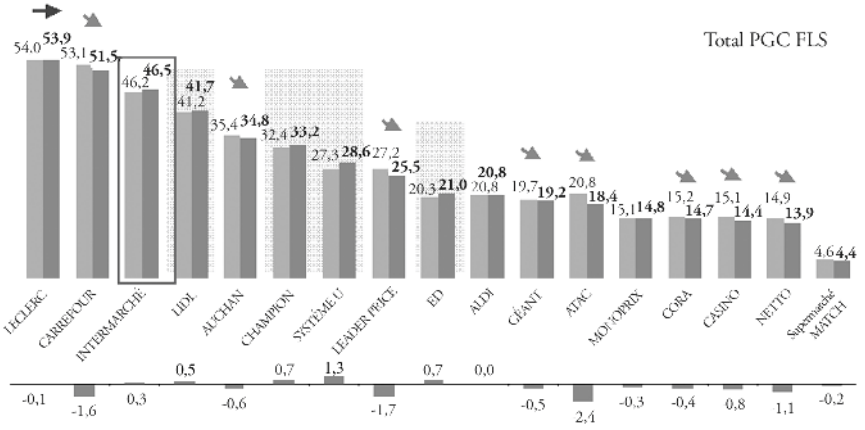
Total PGC FLS - Univers de référence : GMS = HM + SM + HD + Supérettes
Année 2007 au 17 juin par rapport à l'année précédente



Source : TNS Worldpanel

Figure 4.1 – Part de marché valeur des enseignes

Univers de référence : GMS = HM + SM + HD + Supérettes
Année 2007 au 17 juin par rapport à l'année précédente



Source : TNS Worldpanel

Figure 4.2 – Pourcentage de ménages fréquentant l'enseigne

Les cinq pouvoirs du client

Le client a bien changé : de consommateur, il est devenu consumériste. Aujourd'hui, il a conscience de son pouvoir, il est plus informé donc plus critique vis-à-vis de l'offre. Il n'hésite pas à sanctionner positivement ou négativement en choisissant de donner ses euros à l'enseigne qui le considère le plus (figure 4.1) !

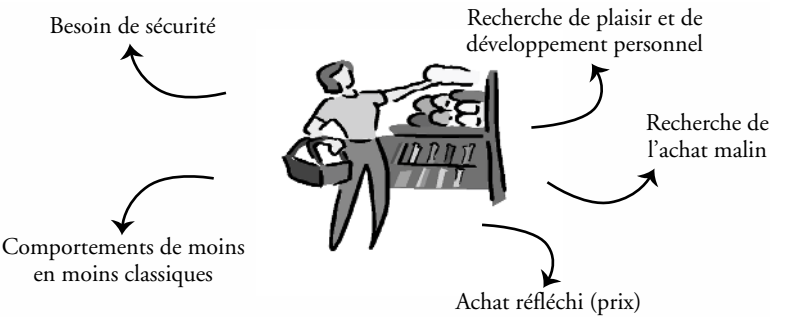

Besoin de sécurité
Recherche de plaisir et de développement personnel
Recherche de l'achat malin
Comportements de moins en moins classiques
Achat réfléchi (prix)

Figure 4.3 – Le consommateur du début du XXIe siècle

Face à la pléthore d'offres, le client adopte un comportement plus avisé et n'accepte de se laisser séduire que si l'enseigne répond à ses attentes. Ces nouveaux pouvoirs reposent sur cinq leviers (tableau 4.2) :

- le choix auquel est confronté le client ;
- l'information à laquelle il a accès ;
- le poids de ses dépenses ;
- le temps dont il dispose pour consommer ;
- l'influence qu'il peut exercer sur la marque ou l'enseigne.

Ces leviers, le « consumériste » les actionne, et la distribution trouve des parades.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

Tableau 4.2 – Les pouvoirs du nouveau consommateur

Levier	Choix	Information	Poids	Temps	Influence
Caractéristiques	Enseignes généralistes Enseignes spécialistes, pléthore de produits Sites Internet de comparaisons	Sollicitations permanente Bouche à oreille Sites Internet de comparaisons	Budgets globalement en hausse au détriment de l'alimentation	Plus de temps libre à consacrer Paradoxalement, le temps devient une denrée rare	Réclamations Groupes de pression Groupes de défense des consommateurs
Comportement client	Liberté d'achat Infidélité à la marque et à l'enseigne	Achat réfléchi Atomisation des achats	Exigences Demande de services Demande de considération	Achat plaisir Demande de services et de praticité	Sanctions positive ou négatives Demande d'éthique, de citoyenneté et de sécurité Boycotts
Les évolutions constatées dans les enseignes	Cartes de fidélité Événements promotionnels nationaux	Prospectus Publicité Lettres personnalisées Charte éthique	Accueil et prise en charge du client renforcés Stratégies de niche Marketing client Market place	Livraison Sites e-commerce Services voiturier et valet Relookage d'enseigne Avènement des centres commerciaux « Achat-plaisir »	Produits Bio Charte éthique Professionnalisation des filières Traçabilité Commerce équitable

À ces pouvoirs, un pouvoir diffus entre en résonnance avec ces 5 leviers d'action du consommateur : le plaisir !

CHAPITRE 5

Optimiser le merchandising

Cela fait maintenant deux semaines que je suis dans mon magasin. L'ambiance dans l'équipe est plutôt bonne, l'activité semble toutefois ralentie aux dires de chacun. Cela ne nous empêche pas de remonter des tonnes de données, heureusement pour la majorité grâce au nouveau système d'information (destiné à alimenter CRM et autres bases de données).

Il est prévu une réunion régionale la semaine suivante à laquelle sont conviés tous les directeurs de magasin. Cela ressemble à un événement fort. Le programme de la journée accompagne l'invitation :

Les nouvelles orientations du merchandising de l'enseigne :

- Matin (accueil petit-déjeuner 8 h 30)
  - introduction par le directeur général de l'enseigne,
  - rappel sur les origines du merchandising,
  - pause,
  - atelier sur les principes clés du merchandising ;
- Repas (buffet)
- Après-midi
  - les trois dimensions opérationnelles du merchandising au sein du point de vente (ateliers tournant) : merchandising d'organisation ; merchandising de gestion ; merchandising de séduction,
  - conclusion : les tendances, débat.

Le programme me paraît intéressant. Un point retient mon attention : les ateliers. Sauf erreur de ma part, cela signifie que nous allons être mis à

contribution. Je décide donc de creuser le sujet du merchandising avant de me rendre à cette grand-messe.

Comprendre les origines du merchandising[1]

Nouveaux comportements, nouvelles attentes, comment la distribution et le commerce en général peuvent-ils s'adapter aux exigences des consommateurs ?

Entre autres réponses, les enseignes ont intégré le marketing et une de ses déclinaisons opérationnelles est le merchandising.

De l'anglais *to merchandise* qui signifie « promouvoir les ventes, mettre en avant », le merchandising est l'ensemble d'études et de techniques d'applications mises en œuvre, séparément ou conjointement par les distributeurs et les producteurs en vue d'accroître les ventes du magasin par une adaptation permanente de l'assortiment aux besoins du marché et par la présentation appropriée des marchandises.

L'Institut européen du marketing donne une lecture similaire : le merchandising est un ensemble de méthodes et de techniques destinées à valoriser l'offre commerciale au point de vente, grâce à l'adaptation de l'assortiment, de la présentation et de l'animation aux besoins et attentes des consommateurs, en vue d'optimiser la rentabilité d'un magasin, d'un linéaire, d'un produit.

Les techniques de merchandising se sont développées, en France, vers 1970-1975, avec les vagues d'ouvertures de gros hypermarchés. Elles n'ont cependant pas reçu de la part des distributeurs l'accueil et l'utilisation auxquels elles s'attendaient. Dans un premier temps, les fournisseurs s'y sont davantage intéressés que les distributeurs, alors que le merchandising concerne prioritairement les magasins. Ceci s'explique par deux raisons :

1) La distribution, dans les années 1970-1980 n'avait pas besoin de techniques élaborées pour assurer son *expansion* et sa *rentabilité*.
2) Elle n'avait pas tous les moyens en terme de structure et de savoir-faire pour optimiser le merchandising.

1. Voir le lexique du merchandising en fin d'ouvrage.

En effet, les problèmes des distributeurs à cette époque étaient :

- l'expansion, grâce à l'obtention de permis de construire pour implanter ou agrandir ;
- le recrutement d'hommes de terrain ;
- la formation des femmes et des hommes des points de vente.

Il fallait donc occuper le terrain avant de penser à bien gérer. Trois autres obstacles empêchaient les distributeurs de faire du merchandising :

1) *Les informations disponibles (données).* Jusqu'à une époque récente (avant l'équipement en lecture optique), très peu de magasins disposaient de données précises permettant de mesurer le rendement, la rentabilité, donc très peu d'analyses des ventes.
2) *Le manque de moyens humains et le niveau de compétences.* Les hommes de la distribution étaient surtout jugés sur leur capacité à remplir les rayons et à « tenir » une équipe peu qualifiée, plutôt qu'à analyser les résultats en vue d'améliorer les pratiques. La distribution, avec ses contraintes « physiques », n'avait pas, de surcroît, la faveur des diplômés de l'enseignement supérieur et réciproquement.
3) La faiblesse de stratégie marketing et d'enseigne. Elle s'expliquait par le fait d'une demande supérieure à l'offre.

Aujourd'hui, la situation évolue.[1] Mieux gérer l'existant implique d'analyser. Or, pour analyser, il faut disposer de données. C'est chose faite : l'équipement et l'architecture informatique de lecture optique permettent aux distributeurs d'obtenir une connaissance parfaite et précise de la rentabilité de chaque référence. Les distributeurs maîtrisent aujourd'hui les aspects quantitatifs. Les systèmes d'information les plus élaborés relient fournisseurs et distributeurs. Ainsi, les distributeurs, ont commencé dès les années quatre-vingt-dix à optimiser leurs ressources internes et ont, à des degrés divers, fait du marketing d'enseigne.

Aujourd'hui, la distribution maîtrise le marketing : l'enseigne et la marque se confondent, et le merchandising y contribue. Cette maîtrise du marketing, des valeurs d'enseigne et du merchandising, a amené les

1. Denis Defforey, PDG de Carrefour en 1981, déclarait : « Bientôt, nous serons condamnés à mieux gérer l'existant ».

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

MDD (marques de distributeurs) au niveau de 32 % de part de marché en 2006, contre 17 % en 1993[1]. C'est l'une des voies qui permet de passer du développement de type extensif (plus de magasins) à une croissance de type intensif (plus de rentabilité à surface comparable) en améliorant la productivité, les outils et le travail des hommes. Le ralentissement de la croissance française et une succession de lois restrictives ont largement contribué à ce changement d'orientation.

Connaître les principes clés du merchandising

Dans toutes les écoles de commerce, on enseigne la règle des « 5 Right » de Kepner :

> « Le merchandising est la satisfaction simultanée des points suivants : le bon produit, au bon moment, en bonne quantité, au bon prix et au bon endroit. »

Examinons cette définition point par point :

- **Le bon produit :** C'est l'offre faite au consommateur pour répondre à ses besoins. C'est la notion d'assortiment. La définition de l'assortiment passe par l'analyse des marchés par unités de besoins et se traduit par le choix du nombre de références, de la répartition entre les marques nationales, les marques de distributeurs (MDD) et les marques régionales. Il est préférable que la définition de l'assortiment se fasse régionalement par type de surface.
- **Le bon moment :** C'est l'adéquation dans le temps entre la demande du consommateur et l'offre proposée. La satisfaction de ce point nécessite une bonne connaissance des marchés, de leur évolution et de leur saisonnalité.
- **La bonne quantité :** C'est ici la notion de gestion des stocks qui est mise en valeur. Cette gestion doit être effectuée dans les meilleures conditions économiques pour l'entreprise en assurant aux consommateurs la certitude de trouver en permanence dans les linéaires, l'ensemble des produits composant l'offre.

1. Source : AC Nielsen pour PLMA.

- **Le bon prix :** Pour être efficace, l'offre doit être réalisée à un niveau de prix conforme au marché local, voire régional. C'est la mise en œuvre de la politique tarifaire : analyse de la concurrence, fixation des taux de marges par famille, harmonisation des marges par produits, cohérence des prix. Le bon prix se détermine également en fonction du positionnement de l'enseigne (haut de gamme, moyen de gamme, hard discount) et de la concurrence locale.
- **Le bon endroit :** C'est à ce stade qu'intervient la notion de gestion des linéaires. En effet, après avoir satisfait les points précédents, il convient d'assurer dans les conditions optimales de rentabilité, la mise à disposition des produits aux consommateurs.

Dans cette logique, il apparaît clairement que la gestion des linéaires ne peut être envisagée que dans la mesure où les conditions énoncées précédemment (bon produit, bon moment, bonne quantité, bon endroit et bon prix) sont satisfaites.

De la même manière, la satisfaction de ces points illustre tout l'enjeu d'une gestion des linéaires rigoureuse.

Le merchandising est tellement souple, adaptable au produit, qu'à chaque nature de produit correspond un type de merchandising. Ce qui différencie le merchandising d'une promotion est le côté permanent de son action à l'intérieur du linéaire, avec l'utilisation de tous les paramètres auxquels les ventes sont corrélées, à savoir :

- l'assortiment, la gamme ;
- le prix ;
- le nombre de facings ;
- l'emplacement dans le rayon ;
- le packaging ;
- la communication informative.

Autant pour un directeur de magasin, les aspects promotionnels ne sont pas toujours de son ressort exclusif, autant son implication dans la mise en œuvre de la politique de merchandising au sein du magasin est fondamentale.

Pourquoi les points de vente doivent-ils faire du merchandising ?

- Afin d'obtenir une adéquation entre le micromarché et la vocation commerciale traduite par un assortiment bien construit et évolutif.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

- Afin de développer les ventes sur deux axes principaux :

  – faire venir, créer du trafic, favoriser l'achat d'impulsion et développer le volume des ventes (les écoulements),

  – faire un mixe des produits à forte marge et faible vente et de ceux à faible marge et forte vente (courbe de Pareto, 20 % des articles font 80 % du chiffre d'affaires).

Pour conclure, on peut dire que selon deux principes clés, le linéaire est un vendeur muet : ce qui se voit se vend. Plus on facilite l'achat du client et plus on réduit son temps d'achat d'un produit. Ainsi, on lui libère du temps pour acheter d'autres produits.

Gérer les trois dimensions du merchandising au niveau du point de vente

Ces trois dimensions opérationnelles sont :

- *L'organisation :* par segments et marques afin de faciliter la compréhension du consommateur.

- *La gestion :* des linéaires, des marques, des segments. Elle consiste également à cibler, rentabiliser et optimiser, c'est-à-dire gérer le linéaire, l'assortiment, l'emplacement, les références, les prix. Tout cela concourt à rentabiliser le point de vente et à satisfaire les attentes des clients.

- *La séduction :* les linéaires, les marques, les segments doivent informer, présenter et séduire, avec des balisages, des PLV (publicités sur le lieu de vente), ILV (informations sur le lieu de vente), des meubles et accessoires qui collent à l'image ou l'identité du point de vente et sont attractifs pour le client.

Le merchandising d'organisation : comment implanter ses produits ?

➤ L'objectif

Il faut rechercher l'implantation dégageant le plus fort chiffre d'affaires profitable. Ainsi, les questions que doit se poser le responsable du linéaire sont les suivantes :

- à quel endroit du magasin ?
- par marque ou par famille ?
- à côté de quel produit ?
- à quel niveau de gondole (verticalement ou horizontalement) ?

Et ce, bien sûr, en correspondance avec les attentes majeures des clients.

➤ Connaître les flux de circulation

Dans un point de vente, on peut améliorer l'efficacité du dispositif de merchandising. Les intentions du consommateur sont alors traduites sous forme de trafic (figure 5.1) :

- Le trafic de destination : Le consommateur se dirige vers un but précis, pour un besoin nécessaire, prévu et programmé. Cette circulation est logique et rationnelle, elle correspond à une intention d'achat prémédité.
- Le trafic d'impulsion : Le consommateur se dirige selon ses impulsions, au gré de l'attraction des linéaires. Cette circulation qui semble illogique et irrationnelle correspond à l'achat d'impulsion, c'est-à-dire un achat non prévu, ni programmé :
  - un obstacle (colonne, palette, stand, etc.) détourne le trafic d'impulsion mais ne gêne pas le trafic de destination,
  - la fluidité du linéaire est directement liée à sa facilité d'accès, à son implantation. Elle est favorisée par les différentes allées : *allée principale* : entrée, caisses, pénétrante du magasin ; *allée transversale* : allée d'accès au linéaire ; *allée périphérique* : ceinture le magasin.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

Le sens de circulation, c'est le sens du flux principal des clients dans le magasin

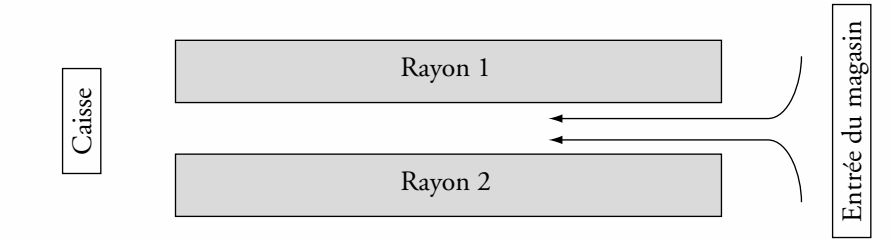


Figure 5.1 – Réalités physiques du linéaire : le sens de circulation

Autant le chemin critique du client est important, autant l'agencement des linéaires est essentiel. Une vigilance particulière doit être portée sur les points chauds et les points froids :

- Le point chaud est un point vendeur, attractif, sur le flux de passage. C'est un point facilement accessible.
- Le point froid est un endroit moins vendeur, « sale », difficilement abordable, hors flux de circulation. Pour « réchauffer » un point froid, on place généralement un produit d'appel.

➤ Connaître les types de produits

Cela permet d'optimiser la démarche et l'implantation des linéaires selon les règles de merchandising.

- Le produit d'appel est un produit représentant un appel de vente considérable (article puissant à forte rotation, article bradé, article prévendu, d'achat prémédité). On place généralement les produits d'achat d'impulsion près des produits d'appel.
- Produits leaders : ce sont les produits réalisant les meilleures ventes de la catégorie, on place les produits nouveaux, ou d'impulsion, à proximité des produits leaders.

➤ Connaître les différents « effets »

Il est ainsi possible d'animer ses linéaires, de créer le « relief » qui renforce les aspects de commerce.

- L'effet de masse consiste à remplir le linéaire pour créer, par la masse, une impression forte et sécuriser la clientèle.

- L'effet d'isolement résulte de la mise en avant d'un produit (saisonnier, régional, événementiel, ponctuel) et le fait ressortir. Il facilite la prise en main du produit et peut provoquer un achat d'impulsion.
- L'espace calme est consacré aux achats réfléchis, programmés.

➤ **Connaître les grands principes d'implantation**

Cela permet d'optimiser la gestion des linéaires. Les performances sont toujours analysées par rapport au sens de circulation (figures 5.2, 5.3 et 5.4).

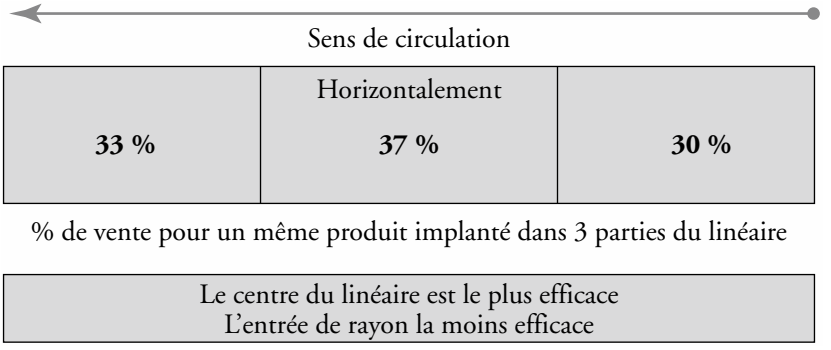

Sens de circulation
Horizontalement
33 %
37 %
30 %
% de vente pour un même produit implanté dans 3 parties du linéaire
Le centre du linéaire est le plus efficace
L'entrée de rayon la moins efficace

Figure 5.2 – Réalité physique du linéaire : l'efficacité horizontale

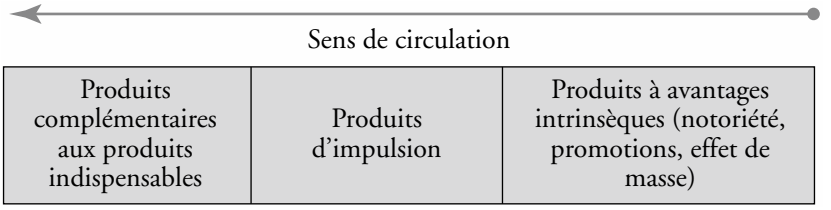

Sens de circulation
Produits complémentaires aux produits indispensables
Produits d'impulsion
Produits à avantages intrinsèques (notoriété, promotions, effet de masse)

Figure 5.3 – Réalité physique du linéaire : conséquences sur l'implantation

Le merchandising de gestion

Les objectifs du merchandising ont le mérite d'être clairs : quel assortiment/gamme et quel espace lui attribuer ? Il s'agit d'optimiser et de rentabiliser l'espace disponible.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

Nous ne développerons pas les ratios clés de la gestion en merchandising. Le lecteur pourra se référer à l'ouvrage de O. Bach[1] s'il souhaite approfondir ce sujet.

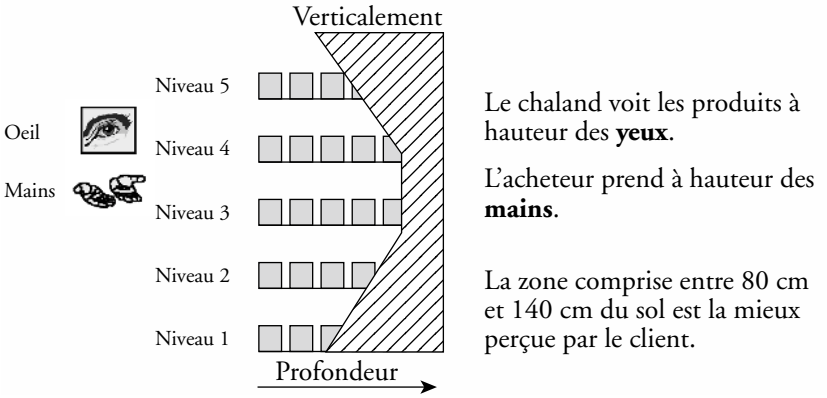


Figure 5.4 – Réalité physique du linéaire : l'efficacité verticale

Objectifs du merchansiding

Optimiser	Rentabiliser
Objectif : Ajuster l'offre en magasin à la demande du consommateur propre à la région Définir une taille de linéaire adéquate Définir un assortiment optimal	Objectif : Adapter l'offre en linéaire aux critères propres à un magasin : les rotations, les CA, les marges Aménager l'offre linéaire existant en fonction de certains ratios

La construction de l'assortiment doit être fondée sur la couverture optimale de la demande client, ce qui implique une parfaite connaissance des marchés et de leur segmentation. Les segments doivent satisfaire une catégorie de besoins homogènes, c'est-à-dire que les références présentées dans un segment peuvent se substituer l'une à l'autre et satisfaire le même besoin.

1. O. BACH, *Distribution : l'analyse des linéaires*, Paris, Éditions Vuibert, 1991.

Le rôle du fournisseur est fondamental : il doit avoir une connaissance approfondie des marchés pour la construction de l'assortiment, car le distributeur ne peut pas toujours l'avoir (il y a par exemple plus de 20 000 références dans un hypermarché).

Le choix de marchandises proposées à la clientèle potentielle d'un point de vente, doit être réfléchi en fonction de la politique commerciale et des contraintes d'exploitation du distributeur. Ces contraintes sont les suivantes :

- Les contraintes externes : la demande des clients, la concurrence, la législation en vigueur et l'attitude du consommateur.
- Les contraintes internes : l'image de marque, le savoir-faire de l'enseigne ou des équipes, les orientations de l'enseigne, le choix des assortiments, la politique, la disponibilité des linéaires, la communication autour de l'enseigne ou des produits, le management du point de vente et les facilités d'approvisionnement.

Dans un assortiment, il est nécessaire de définir un cadre qui assure la couverture des achats (besoin). Les achats (besoins), sont au nombre de cinq :

1. **L'achat prémédité :** L'achat prémédité répond à un besoin. Au moment où il entre dans le magasin, le consommateur sait quel produit et quelle marque il va acheter. Le facteur prix-promotion n'intervient pas. Ce type d'achat est le fait de consommateurs fidélisés. Ils achètent la marque, avant d'acheter le produit.
2. **L'achat d'impulsion :** Au contraire du précédent, l'achat d'impulsion est un achat affectif. Le consommateur, influencé par un packaging attrayant, une mise en avant attractive ou une PLV bien située, achète le produit sans intention délibérée, par réflexe.
3. **L'achat par substitution :** L'achat par substitution est l'association des deux premiers. La motivation d'achat demeure le besoin, et le déroulement de l'acte est influencé par l'affectivité. C'est essentiellement l'achat d'un produit plutôt que d'une marque. L'achat par substitution est, pour beaucoup, le résultat d'une promotion ou d'une rupture de stock.
4. **L'achat de réflexion :** L'achat de réflexion est un acte rationnel (par opposition à l'achat par impulsion qui est un acte émotionnel). Ce type d'achat suppose une information préalable (publicité, lecture de

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

l'étiquette), qui conduit le client à comparer, évaluer et finalement acheter la marque qui répondra le mieux à ses motivations personnelles (prix, qualité, technicité du produit, etc.).

5. **L'achat remémoré :** Il répond à un besoin qui se révèle à la vue du produit. Ainsi, au contraire de l'achat prémédité, le consommateur ne l'avait pas prévu dans sa « liste de courses » mais, passant devant le linéaire, il se remémore qu'il lui faut tel produit.

Le merchandising de séduction ou l'art de la mise en scène

Aujourd'hui, le client connaît intuitivement les « recettes » des magasins. Comment, dès lors, vendre plus à un client ?

C'est l'objectif du merchandising de séduction : aider le client à trouver plus vite son produit en suscitant l'envie et en déclenchant l'acte d'achat.

Séduction ? Harmonie des couleurs, logiques d'enchaînement autour du cercle chromatique, mais également logique des contrastes, éclairages directs ou filtrés, mises en scènes de produits, vitrines animées, podiums thématiques, etc. Si la mise en scène est attrayante, elle favorise les achats d'impulsion du client !

Artefacts ou science consommée du trompe l'œil ? Aujourd'hui le merchandising de séduction est une discipline parfaitement maîtrisée par les merchandisers et les étalagistes. Ce qui est vrai dans l'univers des produits de grande consommation, l'est encore plus dans la distribution spécialisée.

L'émergence de magasins concepts totalement créés à partir de concepts marketing sont déclinés dans un merchandising de séduction extrêmement sophistiqué : la mer, les musées, le grand air, les senteurs, la nature, les découvertes, l'univers de nos grands-mères, l'art de table…

Ce sont les *category killers* (un thème décliné dans sa globalité) qui s'imposent de plus en plus (Nature et Découverte, FNAC Junior, Eldorauto, etc.).

La démarche de merchandising de séduction est une nécessité dans les enseignes en réseau (figure 5.5).

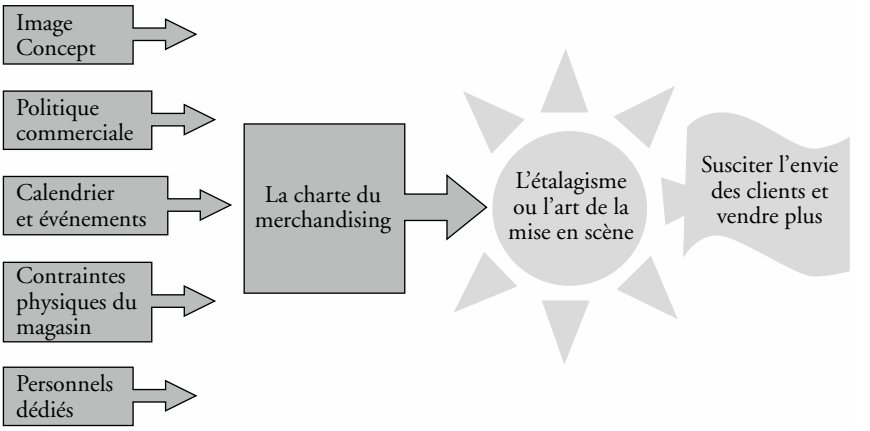


Figure 5.5 – Démarche de merchandising de séduction

Dans certains univers, comme celui de l'habillement, nombre d'enseignes disposent de chartes de merchandising. Ces guides élaborés à partir des principes déclinés précédemment, sont remis aux « merchandisers », mais également aux étalagistes. À la façon des entreprises qui se dotent de chartes graphiques, les chartes de merchandising de la distribution sont de véritables bibles qui garantissent l'homogénéité du concept dans tous les points de vente du réseau.

Ces chartes sont réactualisées à chaque nouvelle collection ou événement saisonnier. Elles englobent les linéaires, l'espace caisse, l'espace détente, l'espace essayage et surtout la vitrine qui est le premier vecteur de séduction pour le client.

Le respect de la charte du magasin fait l'objet d'une vigilance permanente de tous les acteurs du point de vente (vendeurs, merchandisers, managers).

Les tendances qui s'affirment aujourd'hui

Le merchandising de séduction doit servir l'enseigne et donner envie au client. C'est pourquoi, les « tendances » en vogue sont décryptées, analysées et adaptées à l'identité de l'enseigne. Après la vague du mini-

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

malisme à la japonaise (espaces vides, couleurs neutres, etc.) de nouvelles tendances émergent, telles que :

- *Le retour à la couleur :* par touches ou en dominantes, les points de vente deviennent plus gais. L'utilisation de la couleur permet également de structurer l'espace.
- *Les visuels :* que ce soit par l'intermédiaire de nouvelles technologies (murs d'écrans, vidéos en boucle) ou tout simplement avec des posters de mannequins présentant les produits de la collection, l'utilisation de visuels s'impose dans les points de vente.
- *L'éclairage* est de plus en plus soigné. Utilisé en complément de la couleur, les éclairages permettent de modifier les zones froides ou de mettre en avant un produit : un espace bien éclairé, c'est un volume de ventes supplémentaire.
- *Les mobiliers :* après des années de gondoles blanches, le bois, le verre, la pierre et d'autres matériaux nobles servent l'identité de l'enseigne et sont de véritables écrins pour les produits.
- Et enfin, *le respect de l'environnement*, enjeu majeur du XXIe siècle, sera la principale source d'inspiration des nouvelles tendances à venir.

CHAPITRE 6

Satisfaire le client à tout prix

De retour de la réunion, fort riche et bien orchestrée – les ateliers avaient conduit à des échanges concrets sur des bonnes pratiques – je décidais de présenter les principaux éléments à toute l'équipe. En accord avec elle, il fut décidé de recenser et faire connaître, lors du brief du matin, les pistes d'amélioration identifiées par chacun sur les cinq points clés du merchandising appelés les « 5 Right ».

À l'issue des deux semaines, nous avions consacré une séance d'une heure à réfléchir à deux idées à mettre en œuvre sur chacun des points clés. Je m'engageais à les exploiter et en faire une fiche de bonne pratique de notre point de vente.

Tous avaient parfaitement intégré que cela contribuerait à mieux satisfaire nos clients et la rentabilité de notre magasin.

Cette action, qui m'avait été suggérée par Dominique, ma régionale, était une phase préparatoire aux bouleversements qu'allait connaître notre enseigne dans les prochains mois. Face aux nouvelles attentes des consommateurs, les réponses de notre enseigne, à l'image des autres acteurs de la distribution, visaient à :

– organiser le point de vente selon la logique du client ;

– augmenter la qualité de service afin de fidéliser les clients.

Organiser les points de vente selon la logique des clients

Les méthodes d'implantation

Longtemps les points de vente ont été implantés selon la logique des acheteurs de la distribution afin de faciliter la gestion des approvisionnements et la mise en rayon.

Prenons un exemple : le café. Il est situé dans le linéaire café et toutes les marques de café (leaders, marques de distributeurs, marques fond de rayon) sont mises en rayon selon des méthodes rigoureuses de merchandising !

> Imaginons *Arthur*, client moyen, qui va acheter du café pour son petit-déjeuner dans un hypermarché. Il a besoin d'acheter en même temps des filtres à café. Dans sa logique personnelle, ces deux produits sont associés : sans filtres, pas de café ! Trouver les filtres (qui ne sont pas toujours dans le même linéaire) devient un parcours du combattant. Arthur laisse son panier et va au rayon « Entretien de la maison ». Par association d'idée, les filtres devraient être près du papier absorbant : ils n'y sont pas ! À moins qu'ils ne soient près des sacs poubelle, ou bien au rayon vaisselle ?
>
> Il cherche un vendeur, ne le trouve pas. Finalement il se dit : « Tant pis, je les prendrai à la supérette à côté de la maison. » Arthur est insatisfait, il a perdu du temps, et à défaut de filtres, il utilisera du papier absorbant, puisque la supérette a des horaires qui ne sont pas adaptés à son rythme de vie.
>
> Observons maintenant *Alexandre*, client moyen, qui va acheter du café pour son petit-déjeuner dans un hypermarché. Il a besoin d'acheter en même temps des filtres à café. Dans sa logique personnelle, ces deux produits sont associés : sans filtres, pas de café ! Il arrive dans le nouveau rayon « petit-déjeuner », où il trouve non seulement le café et les filtres, mais également les céréales, les viennoiseries. Il découvre en plus, les chocolats en sachets individuels pour le café de fin de repas. Alexandre, remplit son panier de tout ce dont il a besoin et envie et se dirige vers les caisses, satisfait.

Ces deux exemples illustrent deux logiques d'implantations différentes. La satisfaction du client, la facilité de repérage, la rapidité d'achat, le plaisir et la praticité sont pris en compte dans le cas d'Alexandre, mais pas dans celui d'Arthur. Autre conséquence, l'hypermarché dans lequel Alexandre va faire ses courses enregistre un panier moyen et un taux de satisfaction supérieur à son concurrent. Avec les effets de bouche à

oreille, Arthur va parler de son mécontentement à près de dix personnes, et Alexandre va plébisciter son hypermarché auprès de quatre personnes proches.

Nulle nécessité d'effectuer des calculs compliqués pour comprendre lequel des hypermarchés voit son fonds de commerce se développer plus rapidement que l'autre !

Nouvelles implantations : les logiques d'univers

Le client qui va aujourd'hui chez Monoprix, rue de Vaugirard (Paris 15e) est un client heureux. En effet, dans ce magasin, le client découvre une implantation en adéquation avec ses nouvelles attentes. Quelques extraits d'un article sont éloquents[1].

> Au sous-sol, l'espace alimentation a été totalement repensé pour casser la monotonie : un circuit plutôt qu'un alignement monotone de rayonnages qui n'occupent plus qu'un tiers de la surface. Suivant les règles du « zoning », chaque univers de produits a son îlot, sa couleur, ses jeux de parquets clairs ou plus sombres, sa lumière (tranchée au rayon légumes pour faire ressortir leur fraîcheur, plus chaude pour la cave à vin…), et son « commerçant », le plus pittoresque possible : le boucher a des moustaches jusqu'au milieu des joues, la fromagère un chapeau de paille. [...]
>
> Le client n'est plus coincé entre deux murs de linéaires qui ne lui donnaient qu'une envie : sortir le plus vite possible. La création d'univers, de petites boutiques kitsch se rapprochent des exemples japonais ou américains [...] tout est axé sur l'achat plaisir, tout est fait pour que le client soit captif.

En règle générale, ces nouvelles logiques sont mises en œuvre afin de répondre aux nouveaux comportements d'achats des consommateurs. Elles permettent de faciliter la lecture d'achat du client, de sortir de « l'achat listé », et donc d'augmenter le panier moyen (vente du produit auquel s'ajoutent les produits ou services associés selon la logique d'univers « Produit » retenue). C'est *in fine*, la recherche d'une meilleure rentabilisation des investissements effectués pour un point de vente qui est sous-jacente (croissance intensive sur le point de vente).

Ces logiques sous-tendent :

- Une meilleure connaissance du comportement du consommateur.

1. Sonya Faure et Benoît Grimbert, *Libération*, 17 mai 2002.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

- Un travail de fond sur la zone de chalandise et notamment en termes de géo-marketing (zones de chalandises, foyers par catégories socio-professionnelles, par quartiers, rues).
- Un remodelage des points de vente avec la mise en œuvre d'un merchandising de séduction et une réponse en termes de qualité de service.

Il n'existe pas de mode d'emploi pour effectuer une telle démarche, chaque enseigne a sa propre logique et des risques subsistent tels que la perte de repères entre un modèle actuel, qui a fait ses preuves, et un modèle réinventé, qui s'installe progressivement dans la distribution.

De nombreuses enseignes ont évolué dans cette nouvelle approche, certaines ont fait un pas en avant, puis un pas en arrière (Grande consommation), d'autres ont des réussites flagrantes (Distribution spécialisée). Quant à Monoprix, cette enseigne est en train de « repenser » l'ensemble de ses points de vente avec cette nouvelle approche.

➤ **Logiques d'univers, marketing de séduction, tout est fait pour satisfaire le client à tout prix !**

D'autres faits marquants dans le monde de la distribution démontrent cette volonté de « capter le client », deux exemples illustrent ces nouvelles tendances.

L'ouverture de deux très grands centres commerciaux : Val d'Europe (2000, Parc Disneyland), et Carré Sénart (2002, Yvelines), a inauguré le concept du *fun shopping*. Dans ces deux centres commerciaux, le concept d'Achat plaisir conjugue commerce, divertissements et culture. Dans les deux cas, le principe est le même : une « locomotive alimentaire », des boutiques, des espaces de restauration, des espaces de loisirs et des services. Un seul objectif affiché : garantir « l'enchantement du client », le *customer delight*, cher aux Anglo-Saxons qui diminue les sources de stress et augmente la notion de plaisir conditionnant directement le volume et le montant des achats.

Parallèlement à l'émergence de ces centres commerciaux centrés sur le plaisir du client, émerge une nouvelle dynamique dans les commerces de proximité. Cette dynamique prend sa source dans deux facteurs déterminants :

- Réhabilitation des centres-villes avec une large place faite aux espaces piétons et à la mise en place de parcs à vélos.
- Prise en compte des attentes et contraintes des clients, comme leurs horaires de travail : les commerces de proximité adoptent des amplitudes horaires et hebdomadaires synchronisées avec le temps libre des clients.

Augmenter la qualité de service afin de fidéliser les clients

Contribuer à l'enchantement du client, c'est également mettre à sa disposition des services qui répondent à ses attentes ou qui les devancent. Les espaces de détente, coins café, cabines d'essayage spacieuses, espaces enfants, toute une gamme de services viennent aujourd'hui compléter l'offre dans le point de vente. Dans cette logique, le centre, commercial Val d'Europe, considère le client comme un invité, et a particulièrement anticipé de nouvelles attentes. La liste des services ci-dessous, est une réponse au nouveau comportement du consommateur.

Liste des services proposés à Val d'Europe (2001) :

- Voiturier : 2,2 euros (1,5 euro pour les porteurs de la carte Val d'Europe).
- Stewart : le client laisse ses achats en sortie de caisse et les récupère au parking, 1,5 ou 2,2 euros).
- Livraison à domicile (livrée dans la journée si la commande est passée avant 18 h 00).
- Espace enfants : deux nurseries, des espaces de jeux.
- Parking avec indicateur de places libres.
- Vestiaires, bourse d'emploi, points accueil.
- Aide aux handicapés.
- Conférences (chaque jeudi après-midi sur le thème de la connaissance du monde).
- Animations (concerts et garderies).

Regarder l'entreprise avec les yeux des clients

Contribuer à l'enchantement des clients, toutes les enseignes souhaitent réussir dans ce nouveau défi. En effet, comme nous l'avons indiqué précédemment, les clients sont de plus en plus exigeants, les produits

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

sont banalisés et proposés dans divers canaux de distribution tous en compétition entre eux. Dans ces conditions, dès lors que le client entre dans un point de vente, il s'agit de lui garantir le meilleur service afin de le satisfaire et de le « capter » le plus longtemps sur la surface de vente.

Le service client revient au cœur des préoccupations des distributeurs. À cet égard, il est intéressant de constater que les organigrammes d'entreprise, positionnent systématiquement le PDG en haut de la pyramide, et le client nulle part. Aujourd'hui, un organigramme de type « pyramide inversée » (figure 6.1) apparaît dans la distribution et impacte la vie de chacun dans le point de vente (dans l'industrie, ces concepts sont intégrés de longue date…).

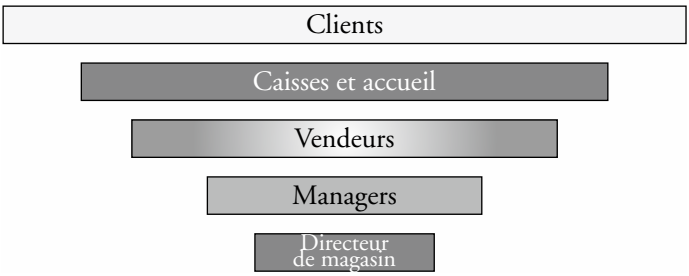


Figure 6.1 – Le nouvel organigramme d'un point de vente

La personne la plus importante de l'entreprise c'est le client : car, sans clients, il n'y a pas de chiffre d'affaires.

Ces nouvelles représentations induisent des changements d'importance : les personnes au contact des clients sont aussi importantes que les clients. Ainsi, hôtes de caisse et vendeurs bénéficient de toute l'attention des managers qui les forment à l'accueil et à la prise en charge du client.

Prendre en charge le client

La prise en charge du client contribue à garantir au client un parcours de qualité dans le point de vente. Trois comportements caractérisent la prise en charge d'un client.

Imaginons trois cas :

Premier cas : Dans un magasin spécialisé dans « l'univers de la mode », Pierre demande à une vendeuse qui est en train de renseigner un listing, à quel endroit il peut trouver les costumes. Il n'y a personne d'autre que

Pierre en face de la vendeuse. Celle-ci ne lève pas les yeux, indique au client que c'est « au fond, là-bas » et précise, « de toute façon il n'y a pas grand-chose… ».

Deuxième cas : Michel est dans un magasin spécialisé dans « l'univers de la culture ». Il demande à un vendeur non occupé de lui indiquer un ouvrage. Le vendeur lui répond qu'il se trouve en face de ses yeux, sur l'étagère du haut. Il constate que le client n'est pas assez grand pour le prendre, il se déplace et lui remet entre les mains.

Troisième cas : Mathilde est dans un magasin spécialisé dans « l'univers du sport ». Elle ne connaît pas le magasin et regarde la signalisation pour s'orienter. Une vendeuse s'approche et lui demande ce qu'elle cherche. Mathilde lui indique qu'elle cherche les vélos. La vendeuse s'intéresse à elle, lui demande si c'est la première fois qu'elle vient dans le magasin et ce faisant, elle l'accompagne jusqu'au rayon vélo. Là, elle demande à son collègue de bien vouloir s'occuper de cette cliente !

Étudions la qualité de la prise en charge :

- Premier cas : L'information donnée est sommaire. La vendeuse ne fait pas preuve d'empathie, elle est centrée sur son travail et finalement peu disponible pour son client. C'est le niveau dit de « l'activité », c'est en quelque sorte la conformité, cela se passe souvent de cette façon (notons qu'il n'y a pas de défaut de qualité, à proprement parler).
- Deuxième cas : Le vendeur observe le client et le renseigne. Il est à l'écoute de ses préoccupations et fait son métier de façon professionnelle. C'est le niveau dit de « réactivité ». C'est la réponse au besoin exprimé par le client.
- Troisième cas : la vendeuse va vers la cliente pour résoudre son problème d'orientation, elle est à son écoute, s'occupe d'elle, l'accompagne et la remet à la bonne personne. C'est le niveau dit de « pro-activité ». C'est l'anticipation, la réponse aux souhaits non exprimés par le client. Cette pro-activité doit contribuer à « l'enchantement du client ».

Il va de soi, que la pro-activité est le meilleur comportement de prise en charge du client. Toutefois, il n'est pas toujours facile pour un vendeur d'adopter ce comportement. D'autres activités telles que la mise en rayon, la gestion de linéaires, la passation des commandes, sont à faire durant la journée : l'organisation du point de vente n'est pas

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

toujours imaginée pour satisfaire la meilleure prise en charge du client. C'est pourquoi il est du devoir du management du point de vente de mettre en œuvre une organisation qui va dans ce sens.

En effet, chacun des acteurs du point de vente n'a pas les mêmes objectifs et préoccupations. Chacun a son angle de vue (figure 6.2).

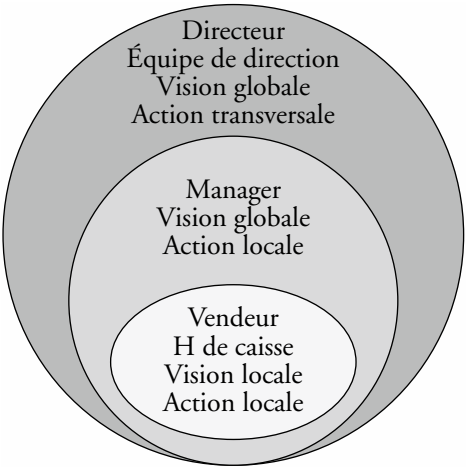


Figure 6.2 – Les angles de vue par fonction

Les décisions d'organisation, mais également les décisions qui ont trait à la prise en charge du client sur l'ensemble de son parcours dans le point de vente, sont donc du niveau du management (voir Fiche technique n° 3, p. 76).

Faciliter le parcours client, c'est contribuer à sa meilleure expérience globale

Dans un point de vente, le même client passe par plusieurs départements ou rayons (figure 6.3). À chaque étape de sa visite, il peut avoir différents niveaux de prises en charge : activité, réactivité, pro-activité. Chaque contact (humain ou pas) est une expérience positive ou négative.

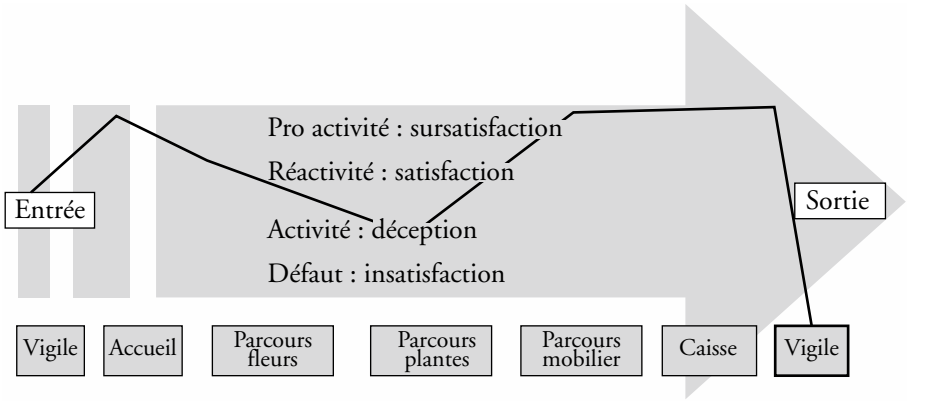


Figure 6.3 – L'expérience globale du client – Exemple de parcours dans une jardinerie

Dans le cas présent, le client reçoit un bon accueil. Puis, il se dirige vers le rayon plantes. Il cherche un arbre fruitier, ne trouve pas ce qu'il souhaite : cela génère une déception.

La suite de son expérience est plutôt positive. Il est à noter qu'une expérience d'insatisfaction peut être compensée par une autre satisfaction. Le passage en caisses se passe très bien. Le client est satisfait, voire super satisfait de son parcours en magasin. Tant pis pour l'arbre fruitier, il reviendra.

Dernière étape, le franchissement de la porte de sortie : là, un vigile un peu trop zélé, lui demande de vérifier le contenu de son chariot de façon brutale.

C'est la fin immédiate d'un parcours satisfaisant ! L'enchantement du client laisse la place à la colère !

Il se promet de ne plus remettre les pieds dans cette jardinerie (et bien sûr il en parlera au moins à dix personnes)…

Le parcours du client et *in fine* son expérience globale, sont de la responsabilité de chacun dans un point de vente. Le management a le devoir de faire vivre la qualité de service (voir Fiche technique n° 3, p. 76). C'est l'un des enjeux majeurs de ces prochaines années dans le monde de la distribution.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

FICHE TECHNIQUE N° 3

Plan d'action qualité : grille d'analyse du parcours client

Quelles sont les étapes par lesquelles passe le client ?
Qu'est-ce qui peut « rater » à chaque étape, avec les « yeux du client » ?

Accueil	Prise en charge	Vente	Départ client
Exemple : Le balisage n'indique pas le point d'accueil. Le vendeur est absent. L'espace accueil n'est pas rangé...	Les vendeurs ne sont pas pro-actifs à l'égard du client...	Les appareils de démonstration sont en panne...	Il y a quinze personnes dans la file d'attente...

Que faut-il faire pour que cela ne se produise pas ?

Hommes Lucas est responsable de la mise en conformité du point de vente à l'ouverture, il fait le tour du rayon	Miguel organise un entraînement de 30 minutes avec les vendeurs lors de la réunion mensuelle		
Matériels, équipements Commander au siège les panneaux de signalétique		Obtenir le passage de l'électricien dès ce soir	
Méthodes Instaurer un planning de présence, sous la responsabilité des vendeurs			Demander à la responsable de caisse de lancer des appels pour un appui dès qu'il y a plus de quatre personnes en attente à la caisse

Corrigé QCM Partie 2

1) Le client est passé d'une attitude consumériste à un comportement de consommateur.
   VRAI ☐ FAUX ☒ (chapitre 4)
2) Les enquêtes consommateurs intègrent des points d'analyse tels que : le personnel et les services, le confort d'achat et la valeur d'enseigne.
   VRAI ☒ FAUX ☐ (chapitre 4)
3) Les stratégies d'enseigne et de marketing sont rendues nécessaires du fait d'une offre supérieure à la demande.
   VRAI ☒ FAUX ☐ (chapitre 4)
4) Cochez les « 5 Right » de la politique merchandising :
   - ☒ Bon produit
   - ☐ Bon d'achat
   - ☒ Bon endroit
   - ☒ Bon prix
   - ☒ Bon moment
   - ☒ Bonne quantité (chapitre 5)
5) Quels sont les deux trafics à optimiser pour un merchandising performant :
   - ☒ Trafic de destination
   - ☐ Trafic d'influence
   - ☐ Trafic d'affluence
   - ☒ Trafic d'impulsion (chapitre 5)
6) « Effets de masse », « effets d'isolement », « espace calme ». Savez-vous définir ces différents effets d'animation d'un linéaire ?
   Voir chapitre 5.
7) Il y a plus de 20 000 références dans un hypermarché.
   VRAI ☒ FAUX ☐
8) Citez cinq comportements d'achat du client :
   - ☒ Achat prémédité
   - ☒ Achat d'impulsion
   - ☒ Achat par substitution
   - ☒ Achat de réflexion
   - ☒ Achat remémoré (chapitre 5)

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

☞

9) Qu'est ce qu'un *Category Killer* ?

C'est un magasin à thème décliné dans sa globalité (chapitre 5).

10) Cochez les stratégies mises en œuvre pour satisfaire le client à tout prix :

☒ Logiques d'univers
☒ Marketing de séduction
☐ Rupture de stock programmée

11) Cochez les nouveaux services offerts aux clients des centres commerciaux « Achat plaisir ».

☒ Voiturier payant
☒ Stewart
☒ Livraison à domicile
☒ Espaces enfants : nurseries, espaces de jeux
☒ Parking avec indicateur de places libres
☒ Vestiaires,
☒ Bourse d'emploi,
☒ Points accueil
☒ Aide aux handicapés
☒ Conférences
☒ Animations (concerts) (chapitre 6)

12) Le parcours du client et *in fine* son expérience globale, sont de la responsabilité de chacun dans un point de vente.

VRAI ☒ FAUX ☐ (chapitre 6)

PARTIE 3

Gérer profitablement le point de vente

QCM Partie 3

1) À l'actif d'un bilan figure l'ensemble des biens que possède une entreprise.
   VRAI ☐ FAUX ☐
2) Le passif représente les financements mis en place par l'entreprise et est classé par ordre d'exigibilité croissante.
   VRAI ☐ FAUX ☐
3) Dans le compte de résultats, il existe trois grandes catégories de produits et de charges, cochez-les :
   ☐ Financier ☐ Exploitation
   ☐ Exceptionnel ☐ Courante
   ☐ Activité

☞

4) Le BFR signifie :
   - ☐ Bon, faut remiser
   - ☐ Bill, Fax Reassort
   - ☐ Besoin en fonds de Roulement

5) Cochez l'indicateur de résultat fondamental d'une entreprise commerciale :
   - ☐ La marge brute
   - ☐ La marge arrière
   - ☐ La marge commerciale

6) Quels éléments importants doivent comporter le budget d'un point de vente, au-delà des chiffres ?

7) Pour un taux de démarque inconnue de 2 % du chiffre d'affaires, un magasin réalisant 1 million d'euros de chiffre d'affaires, avec une marge commerciale de 20 %, pour maintenir son résultat, doit générer un chiffre additionnel de :
   - ☐ 10 000 euros
   - ☐ 100 000 euros
   - ☐ 1 000 000 euros

8) Le SRP (Seuil de Revente à Perte) doit être reconstitué par produit.
   VRAI ☐ FAUX ☐

9) Citez quatre causes de non-vente d'un article.

10) Un tableau de bord s'analyse dans son bureau :
   VRAI ☐ FAUX ☐

11) Citez trois processus opérationnels à piloter dans un magasin.

12) Une mauvaise gestion des processus d'un magasin a un impact sur la valeur :
   - • Client VRAI ☐ FAUX ☐
   - • Salariés VRAI ☐ FAUX ☐
   - • Actionnaires VRAI ☐ FAUX ☐
   - • Sociétale VRAI ☐ FAUX ☐

13) Il ne peut y avoir de procédure efficace sans bonne pratique associée formalisée :
   VRAI ☐ FAUX ☐

14) Les 5M sont une méthode d'analyse des causes de dysfonctionnement, trouvez l'intrus :
   - ☐ Milieu
   - ☐ Main d'œuvre
   - ☐ Méthode
   - ☐ Matière
   - ☐ Marge
   - ☐ Matériel

Chapitre 7

Connaître les fondamentaux

Les premières semaines avaient été difficiles. La prise en main du point de vente sous l'angle de l'équipe, des clients, du merchandising, m'avaient plongé la tête dans le guidon. Les actions commerciales, les campagnes promotionnelles et autres opérations Marketing s'étaient succédées à un rythme endiablé. Les contacts avec Anaïs, notre directeur du Marketing et Pierre, directeur des produits étaient nombreux, soit par téléphone, soit sous forme de note d'instructions brèves. Heureusement, Dominique, ma régionale, venait en appui, sur le terrain régulièrement et me donnait des conseils précieux, sans jamais interférer au niveau de mon équipe.

Chaque soir, chaque semaine, il faut remonter des tonnes de chiffres dans des tableaux préformatés aux libellés barbares plus ou moins explicites : marge, taux de marge, taux de pénétration, panier moyen, démarque, etc.

J'avais le sentiment d'être envahi de chiffres, dont je comprenais l'intérêt mais pas l'utilité. Mes prédécesseurs avaient laissé des classeurs entiers de chiffres qui me paraissaient difficilement exploitables et apparemment peu exploités.

Manuel, devant ma perplexité et mon air renfrogné certain soir m'avait déclaré d'un air amusé : « Et heureusement que tu n'es pas indépendant, car tu aurais également à te plonger dans les bilans et comptes de résultats, sans compter toute la paperasse administrative. » Il avait raison le bougre, car j'avoue que ma culture de gestion était plutôt limitée. Nous avions bien eu quelques cours dans notre IUP sur ces aspects que nous qualifions

de « comptable ». Je ne pensais pas que les aspects de gestion économique présentaient un enjeu aussi important dans un point de vente.

Un soir, je décidais donc de me plonger dans mes cours, en espérant qu'ils m'éclaireraient. En cherchant dans mes cartons je retrouvais quelques supports synthétiques à côté d'un livre : *La gestion facile*[1] ! Je décidais de faire quelques fiches des fondamentaux. Je les laissais dans le bureau du manager, dans un classeur. À côté d'elles, je posais l'ouvrage.

Comprendre un bilan

Le bilan c'est la photographie du patrimoine de l'entreprise à un instant donné. Tandis que le compte de résultat, pour simplifier, ce sont « les recettes et les dépenses » de l'entreprise acquises et engagées sur une période donnée.

Pour bien comprendre et intégrer ces différences, l'ouvrage *La gestion facile* ! établit un lien entre la vie privée et l'entreprise.

Pour l'entreprise, il en va de même que pour l'individu. Chaque individu dispose d'un patrimoine qui est constitué :

- d'une part, des biens qu'il détient (maison, voiture, réserves alimentaires, équipement électroménager, compte en banque créditeur, portefeuille d'actions ou encore espèces dans ses poches et autres tiroirs. Ces biens correspondent pour l'entreprise aux éléments de l'actif du bilan ;
- d'autre part, de dettes qu'il doit à sa famille, son banquier, ses amis, à des artisans qui ont effectué des travaux et qu'il n'a pas encore réglé. Ces dettes sont classées, dans le bilan d'une entreprise dans la partie appelée passif.

Comme dans la nature qui veut que rien ne se perde, rien ne se crée, tout se transforme, actif et passif sont toujours équilibrés, c'est-à-dire ont le même poids, ont le même montant dans leur totalité.

Comme pour l'entreprise, le patrimoine d'un individu s'apprécie comme étant la différence entre les biens qu'il possède et les dettes qu'il doit.

1. François-Xavier Simon, *La gestion facile* !, Paris, Afnor, 2007.

L'actif

L'entreprise dispose de biens qu'elle possède et qui figurent à l'actif de son bilan (voir figure 7.1).

Comme les comptables ont des règles, il a été décidé pour en faciliter la lecture de les classer par ordre de liquidité croissante. C'est-à-dire les biens les moins « liquidables » placés immédiatement tout en haut, tels qu'un terrain et une maison. On appelle cela l'actif immobilisé.

Les biens les plus liquides sont placés en bas, comme par exemple « un bas de laine » ou de l'argent sur un compte à la banque, qui s'appelle le disponible.

Au milieu sont classées les « réserves de produits » (aliments, produits d'entretien, habits) qui circulent plus ou moins rapidement, selon le rythme d'exploitation de l'activité au cours du mois et appelées actif circulant. Dans cette partie figurent également les créances clients sous la rubrique Clients.

L'ensemble des stocks, des créances et des disponibilités constitue l'actif circulant.

Précisons que les créances clients ne sont pas le chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires est constaté dans le compte de résultat, présenté ci-après. Le compte clients correspond aux sommes facturées aux clients non encore encaissées. Ces sommes que doivent les clients relèvent des prestations, des services, des produits vendus, mais qui ne sont pas encore encaissés et donc à ce titre qui n'ont pas été virés sur les comptes bancaires.

Le chiffre d'affaires pour un particulier correspondrait aux salaires et rémunérations perçus. Si un employeur versait le salaire du mois écoulé, non pas quelques jours avant la fin du mois, comme c'est la pratique habituelle, mais quelques jours après, les montants ainsi dus à une personne à la fin du mois pour lesquels serait établi un bilan, correspondraient aux créances clients de l'entreprise.

Le passif

L'entreprise a mis en place des financements qui figurent au passif de son bilan afin de financer ses biens (actif).

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

Dans le même souci de lecture et de règle, l'ordre des experts comptables a opté pour un classement par ordre d'exigibilité croissante.

C'est-à-dire que les dettes remboursables sont placées en dernier, tout en haut, tels que les apports et les emprunts à long terme. Ce sont les capitaux permanents : ils sont appelés à durer.

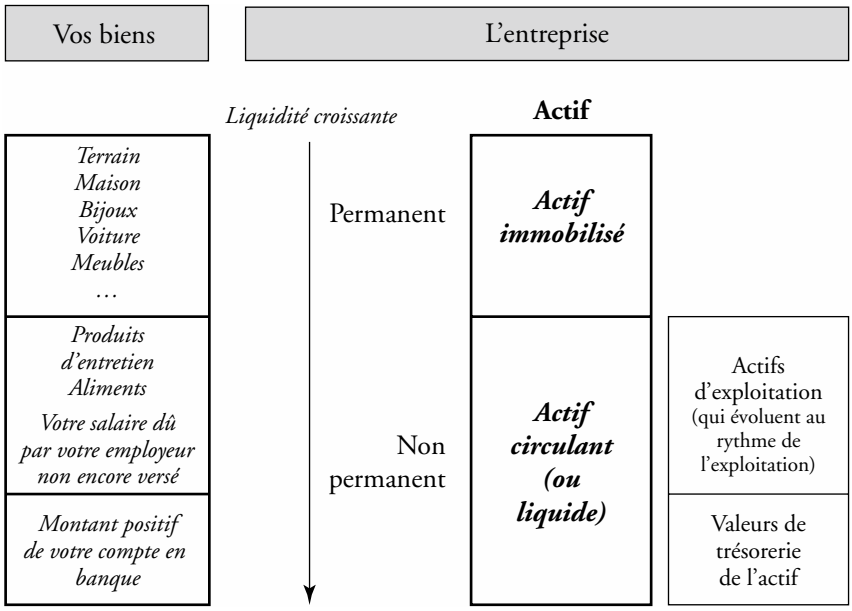


Figure 7.1 – L'actif en grandes masses

Et les dettes les plus immédiatement remboursables sont placées en bas, comme par exemple le découvert.

Au milieu sont classées les dettes que l'on doit aux proches, semblables au compte Fournisseurs que l'on saura davantage faire attendre pour le payer qu'un employé (personnel) ou que le Trésor et l'URSSAF, toujours prompts et diligents à adresser des avis de mise en recouvrement. Ces éléments du passif circulent plus ou moins rapidement, selon le rythme d'exploitation de l'activité au cours du mois.

L'ensemble des dettes à court terme et moyen terme (dont le découvert) constitue le passif circulant (figure 7.2).

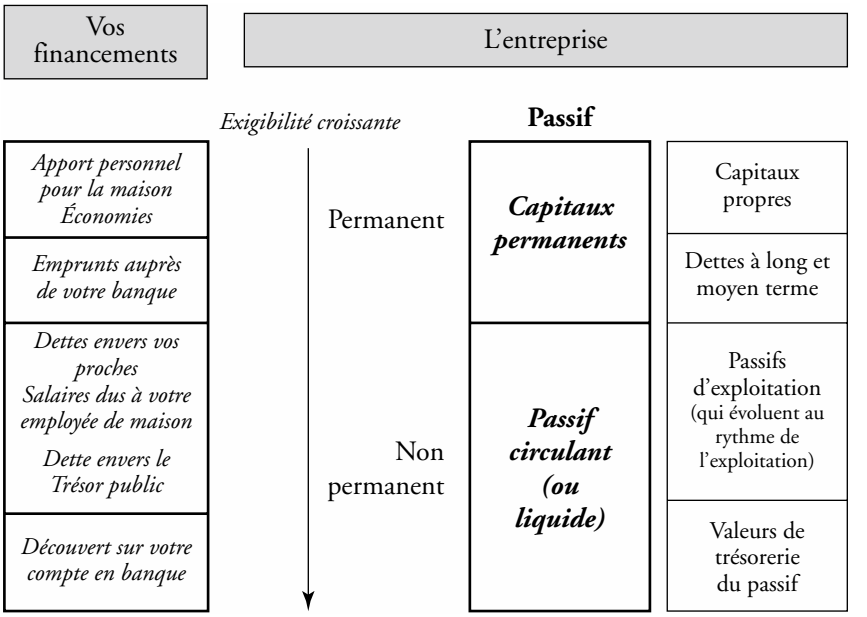


Figure 7.2 – Le passif en grandes masses

La notion de patrimoine

Il s'agit tout simplement de la différence entre les biens et les créances figurant à l'actif et l'ensemble des dettes au passif. En d'autres termes, à la valeur réelle près des biens et la juste estimation des dettes, le patrimoine correspond aux capitaux propres, c'est-à-dire à cet élément des capitaux permanents net d'emprunts à moyen ou long terme (figure 7.3).

Il est à noter, que :

Biens = Financements,
soit
Actif = Passif

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

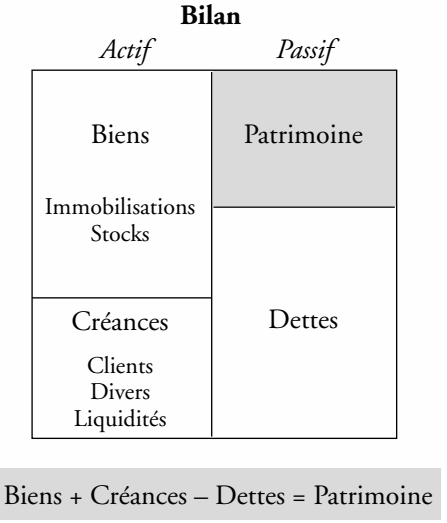


Figure 7.3 – Bilan et patrimoine

Savoir lire un compte de résultats

Le compte de résultat fait état des recettes acquises et des dépenses engagées au cours d'une période donnée.

En poursuivant la comparaison avec la situation, personnelle, au compte de résultat correspond :

- les recettes appelées produits (voir figure 7.4). Pour un individu, les recettes sont, par exemple, son salaire, les intérêts des comptes épargne et de son PEE (Plan d'épargne entreprise), les aides reçues telles que la CAF, l'aide au logement ;
- les dépenses charges, telles que le loyer, l'électricité, le chauffage, l'école des enfants, l'habillement, l'essence pour la voiture, les assurances, les frais de découvert, voire des éléments exceptionnels tels que pénalités et amendes, ou autres impôts (voir figure 7.5).

Présentation du compte de résultats

Dans une logique « comptable » de classement, certains produits et charges présentent :

Vos revenus	L'entreprise
	Produits
Salaires *CAF* *Aide au logement* *…*	*Produits d'exploitation*
Intérêts des comptes épargne	*Produits financiers*
Produit de la vente d'une voiture	*Produits exceptionnels*

Figure 7.4 – Compte de résultat : les produits

Vos charges	L'entreprise
	Charges
Salaires *CAF* *Nourriture* *Électricité, gaz* *Vêtements* *Loyers, Essence* *Assurances*	*Charges d'exploitation*
Intérêts sur emprunts *Agios de découvert*	*Charges financières*
Amendes, pénalités sur redressement fiscal	*Charges exceptionnelles*
Impôt sur le revenu	*Participation salariés* *Impôt sur les sociétés*

Figure 7.5 – Compte de résultat : les charges

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

- un caractère normal, récurrent au cours de la période, tels que le chiffre d'affaires lié à l'exploitation du point de vente et les dépenses en relation directe avec l'exploitation, l'activité normale du point de vente (loyer, énergie, assurances, etc.). Ce sont les produits et charges d'exploitation ;
- un caractère financier : les intérêts sur emprunt et les agios sur découvert. Ce sont les produits et charges financières ;
- un caractère exceptionnel : coûts de licenciements, impôts, etc., appelés produits et charges exceptionnelles.

Présentation des soldes intermédiaires de gestion

Compte tenu du regroupement des produits et charges selon leur nature, il se dégage, à la lecture du compte de résultat, plusieurs niveaux de résultat :

- le résultat d'exploitation (figure 7.6) est égal à la différence entre les produits et charges d'exploitation ;
- le résultat financier (figure 7.7) résulte de la différence entre les produits et charges financières ;
- le résultat exceptionnel (figure 7.8) correspond à la différence entre les produits et charges exceptionnels.

Le résultat net de l'entreprise (figure 7.9) quant à lui est égal à la somme de ces trois résultats diminuée de la participation des salariés aux résultats et de l'impôt sur les sociétés.

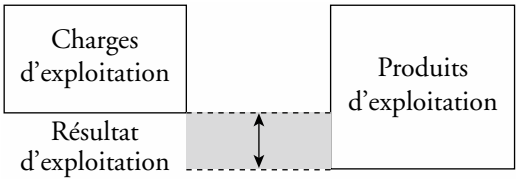


Figure 7.6 – Le résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation mesure la performance industrielle et commerciale de l'entreprise.

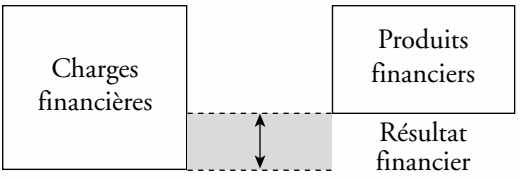


Figure 7.7 – Le résultat financier

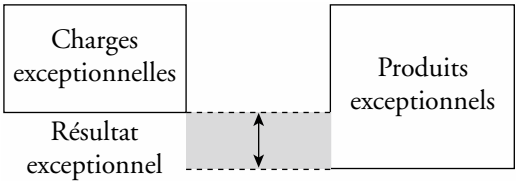


Figure 7.8 – Le résultat exceptionnel

Figure 7.9 – Le résultat net

Le résultat net exprime la performance globale de l'entreprise après prise en compte de tous les éléments exceptionnels qui sont, pour partie, la résultante de décisions relevant de la direction générale, telles que les restructurations, l'impact des cessions (+ ou – values), etc.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

> Assez satisfait de cette petite synthèse, j'annexais une fiche technique (voir Fiche technique n° 4, p. 115) sur le bilan, qui permettait d'avoir, au besoin, une lecture plus détaillée.

Indicateurs clés de gestion économique d'un point de vente

Toutes ces notions de gestion constituent en soi une référence destinée à avoir une vision globale de la problématique de gestion d'une entreprise et l'articulation entre les documents de synthèse clés suivis avec attention au niveau du siège.

Pour un point de vente, qu'il soit en réseau ou non, le suivi de gestion focalisera sur des indicateurs clés portant essentiellement sur l'exploitation du point de vente et sur lesquels le manager dispose de véritables leviers d'action, à savoir :

- Au niveau du bilan, les éléments liés au cycle d'exploitation.
- Au niveau compte de résultats, les produits et charges d'exploitation.
- Indicateurs issus du bilan :
  - *stocks* pour tous les points de vente ;
  - *clients*, pour les points de vente indépendants, lorsqu'ils ont mis en place une politique de paiement avec délai de règlement auprès de certaines professions telles que les artisans, les professionnels du bâtiment, de la jardinerie… Au niveau des réseaux, le développement d'offres, sous l'impulsion des services Marketing, a développé des services de financement et règlement différés. Ceci conduit ces réseaux à suivre de façon centralisée, l'impact financier, de fidélisation, de comportement de consommation et de risque de défaillance (litige et contentieux) au niveau siège ;
  - *fournisseurs*, pour les indépendants essentiellement. En effet, l'organisation des réseaux, comme évoqué dans le prologue, s'appuie sur des centrales d'achats, qui à ce titre assurent le suivi, la négociation et le règlement des fournisseurs. Nous constatons, toutefois, que depuis quelques années, les fournisseurs de services de proximité (livraison, SAV, artisans de maintenance pour le point de vente) relèvent en terme de gestion administrative et donc économique

du ressort des responsables des magasins. L'importance du poids de ces services doit donc conduire naturellement le responsable du point de vente à suivre l'évolution et la bonne gestion (réalisation/négociation/paiement) de ce poste Fournisseurs.

Il est à noter que Stock + Clients – Fournisseurs s'appelle le Besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE). Dans le commerce et la distribution, ce BFRE a été et demeure un des leviers majeurs de la croissance, de l'attractivité des entreprises de ce secteur. Il est structurellement très faible, voire négatif (les clients payant comptant, tandis que les délais de règlement fournisseurs sont supérieurs aux niveaux des stocks), réduisant ainsi le besoin externe de capitaux permanents (actionnaires et banques) nécessaires pour financer des investissements en général moins lourds que ceux constatés dans l'industrie. Les appels au marché financier ont pour objectif essentiel de lever des financements pour les opérations de croissance externe.

Cette caractéristique du secteur (BFRE négatif, Fonds de roulement faible) est à l'origine de la constitution de géants mondiaux de la distribution.

L'importance de cet avantage concurrentiel fait l'objet de stratégies avancées (Marketplace, e-commerce, e-logistique, gestion de stocks) et de suivi très strict au niveau siège. Toutefois, cette caractéristique du secteur du commerce et de la distribution (BFRE négatif et donc source de financement) tend à évoluer vers une forte réduction, du fait des modes et habitudes de paiement des clients qui évoluent (cartes de crédit, offres de financement, paiement en plusieurs mensualités, débit différé sur cartes adhérents). Une attention particulière et renforcée du BFRE doit donc être portée sur ces postes. En effet, une forte baisse de liquidité peut se traduire à terme par un alourdissement de la structure financière des magasins, et accélérer la faillite du point de vente, non par absence de résultats, mais par un manque de liquidités (argent en caisse).

Les indicateurs issus du compte de résultats, les produits et charges d'exploitation sont :

- le chiffre d'affaires bien sûr, en terme d'évolution par rapport aux performances de la concurrence (benchmarking externe) et par rapport à l'efficacité des actions Marketing et commerciales ;

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

- la marge commerciale, qui représente la différence entre le montant des ventes de marchandises, après discount ou remise, et leur coût d'approvisionnement (achats + transport). Elle constitue à ce titre l'indicateur fondamental des entreprises commerciales, car c'est évidemment la source essentielle de leur résultat ;
- certaines charges, sur lesquelles le manager peut agir. Bien sûr les frais de personnel, les loyers (ou amortissements) et charges de fonctionnement (locatives, etc.), mais surtout les charges liées aux actions promotionnelles et en particulier la publicité.

Le secteur du commerce et de la distribution, étant particulièrement concurrentiel, les niveaux de résultat d'exploitation peuvent rapidement se dégrader, en période de crise et de gestion peu rigoureuse. La plupart des charges étant fixes ou semi fixes, un suivi rigoureux du chiffre d'affaires, des remises et des marges s'impose.

CHAPITRE 8

Intégrer les indicateurs spécifiques d'un point de vente

J'étais assez satisfait de ce travail de synthèse. La semaine suivante, je décidais donc d'organiser notre réunion d'équipe autour de ce thème : gestion économique d'un point de vente.

Anna, Manuel, nos vendeurs, Fanny, la caissière, Vincent, récemment embauché et Lucas à temps partiel, écoutèrent attentivement la présentation de quinze minutes sur le bilan et le compte de résultats.

Leur première réaction fut plutôt positive.

Afin de conclure, je leur demandais s'ils avaient des questions particulières.

Manuel, le « rebelle » sympathique ne se fit pas attendre : « Tout ceci est fort intéressant, Miguel, pour des indépendants et des gros points de vente, et semble te concerner plus que nous. Au niveau de notre point de vente, je trouve, toutefois, que c'est un peu comptable, voire financier. »

Fanny renchérit : « Manuel a raison, moi je m'interroge maintenant si tu ne peux pas simplifier tout ça et nous aider à faire le tri sur les besoins très spécifiques de notre point de vente. » Les autres approuvèrent. Vincent,

tout juste sorti de l'IUP de Montpellier, ajouta : « Oui, quels sont les indicateurs opérationnels d'un point de vente ? »

Anna, qui aimait les chiffres, timidement s'exprima : « Jusqu'à maintenant, les managers qui se sont succédé, s'enfermaient dans le bureau et classaient des listings et des tableaux sans jamais nous en parler, ce qui nous étonnait lorsque régulièrement ils nous disaient qu'on n'était pas les plus performants. D'ailleurs ça veut dire quoi être performant ? Moi, j'avais toujours l'impression qu'on tenait nos objectifs. Ils râlaient sur nos performances, mais nous avions le sentiment surtout, qu'en matière économique ils ne pilotaient pas grand-chose. Est-ce qu'à l'occasion d'une prochaine réunion, tu pourrais nous éclairer sur ces notions en nous disant tes intentions ? »

Lucas conclut : « Mon frère bosse dans un atelier de fonderie. Depuis six mois, les managers ont laissé une grande opération de transparence et de communication afin de mobiliser le personnel sur les aspects économiques. Il m'a dit que beaucoup de postés appréciaient les tableaux de bord mis en place dans l'atelier et que ça favorisait le benchmarking des équipes et que ça les aidait à mieux comprendre et anticiper leur système de prime et d'intéressement. As-tu l'intention de procéder de même dans le magasin ? Comment comptes-tu t'y prendre ? »

Les autres approuvèrent.

Chacun retourna vers ses activités, me laissant perplexe dans le bureau quelques instants. Mais après tout, ma présentation n'était-elle pas une réussite, comme le traduisaient les nombreuses questions qui portaient sur le thème de la gestion économique d'un point de vente ?

Connaître les indicateurs opérationnels de gestion économique d'un point de vente

> Il n'est de progrès sans mesure, « ni de vent favorable au marin qui ne sait où aller ». Sénèque

Les informations économiques issues de la comptabilité, tant que non traitées et accessibles en temps réel, ne permettent pas de gérer un point de vente avec la finesse nécessaire requise et la pro-activité suffisante. Elles présentent également un caractère peu explicite pour les non initiés.

Dans un souci de réactivité, d'amélioration du dialogue de gestion avec tous les employés du point de vente, de la direction régionale et du siège, il est couramment utilisé des indicateurs plus opérationnels, clés d'une gestion économique performante :

1) Sur le plan commercial :

- *chiffre d'affaires* en euros ;
- *taux de remises* ;
- *nombre de clients*, suivi en unités ;
- *panier moyen* : obtenu par simple division du chiffre d'affaires de la période par le nombre de transactions par clients enregistrés aux caisses. Ce chiffre est exprimé en euros ;
- *taux de pénétration*, qui résulte du rapport entre le nombre de clients et le nombre de personnes dans les foyers de la zone de chalandise. On prendra soin de rapprocher ce taux de ceux de la concurrence dans la zone de chalandise et de suivre son évolution dans le temps, afin de mesurer l'efficacité commerciale des actions Marketing menées soit au niveau national, soit au niveau régional, soit au niveau local ;
- *non-vente d'article*, qui, par son suivi pour les articles phares du point de vente, peut avoir plusieurs origines :
  - absence de réassort (à lier au taux de rupture),
  - absence de stock ou retard de livraison,
  - article absent ou mal présenté dans les rayons,
  - substitution des ventes par un autre produit,
  - modification de la saisonnalité,
  - erreur ou changement de code,
  - …

2) En matière de rentabilité :

- *marge commerciale* (en euros et en %) ;
- *taux de marque*, qui exprime le coefficient multiplicateur du prix de revient exprimé en multiple du prix de revient (prix d'achat rendu sur le point de vente et donc incorporant les coûts de transport et logistique, les marges arrières et démarques) ;
- *démarque connue*, qui est liée à la casse, aux solderies, changements de prix, remises sur vente, produits périmés, etc. ;

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

- *démarque inconnue*, résultant de la casse, du vol, d'erreurs de saisie informatique. Cette information résulte d'un travail de rapprochement entre la valeur des stocks dans l'inventaire et l'inventaire physique.

Il est communément admis que la démarque inconnue « profite », à part égale, aux clients et aux salariés. Côté salariés, les zones sensibles se situent aux caisses, dans les zones de stockage, les réserves et les vestiaires.

Tout écart défavorable a un impact immédiat sur le résultat (perte sèche) et sur la trésorerie.

> À titre d'exemple, dans la fin des années quatre-vingt-dix, les pertes enregistrées au titre de la démarque (D) représentaient plus de 2 % du chiffre d'affaires. Un calcul simple montre que, quand une enseigne réalise un chiffre d'affaires (A) de un million d'euros dont la marge commerciale (M) est de l'ordre de 20 % et qu'elle désire maintenir son niveau de résultat, il faut qu'elle trouve un chiffre additionnel de :
>
> 1 000 000 euros (CA) × 2 % (D)/20 % (M), soit 100 000 euros
>
> ou encore : D/M, soit 10 % de son chiffre d'affaires !

Il est donc nécessaire de veiller particulièrement à ces fléaux de la non-rentabilité en organisant très régulièrement des inventaires tournants.

- *chiffre d'affaires horaire par vendeur*, qui permet de mesurer la productivité et la bonne affectation des employés aux différents rayons.

3) Sur le plan de l'équilibre du bilan et de la trésorerie :

Les Stocks, idéalement doivent faire l'objet d'un suivi en termes de :

- *Taux de couverture* correspondant au nombre de jours ou de semaines nécessaires pour écouler les stocks en fonction de l'activité prévisionnelle.
- *Taux de rupture*, source de dé fidélisation du client et de perte de chiffre d'affaires.

Il convient de trouver un équilibre entre ces deux taux, car une couverture basse associée à de nombreuses ruptures dénote d'une très mauvaise gestion de ses approvisionnements, tandis qu'une couverture trop forte fait peser un risque d'écoulement de donc de liquidité.

- S*tocks de produits finis* en magasin exprimés en jours de chiffre d'affaires, en prenant garde de comparer des choses comparables : les stocks au bilan sont valorisés TTC, tandis que le chiffre d'affaires est enregistré HT dans le compte de résultats.

- *Situation de trésorerie* (caisse et banque) en euros qui représente le nerf de la guerre.

En matière de conformité avec la réglementation :

- *Produits commerciaux et ristournes* feront l'objet d'un suivi régulier. En effet, ces produits complémentaires négociés avec les fournisseurs pour des prestations déterminées (actions commerciales, dépliants, têtes de gondole…) ainsi que les ristournes consenties par les fournisseurs font partie des marges avant et arrières encadrées par la loi Dutreil.

La loi Galland de 1986 visait à équilibrer les relations grande distribution et fournisseurs, en limitant et encadrant le Seuil de Revente à Perte (SRP). Elle fut complétée par la NRE (Nouvelle Réglementation Économique) de 2001 s'attaquant aux marges arrière, puis la circulaire 2003 portant sur les CGV (conditions générales de vente et marges arrière) et les accords Sarkozy sur la baisse des prix (2004). Depuis 2006, la loi Dutreil II bloque le SRP progressivement pour intensifier la concurrence et autorise le basculement vers l'avant d'une partie des marges arrière.

Le SRP est un élément qui doit être reconstitué par produit. À compter du 1er janvier 2007 les marges arrière sont plafonnées à 15 % marquant leur disparition progressive à terme.

Compte tenu de l'existence de familles, sous-familles de produits et services, de la multiplicité des actions promotionnelles et de merchandising lancés, chaque manager prendra soin de décliner ces indicateurs par famille, voire sous-famille suivant l'importance tactique qu'elles représentent pour la conquête et la fidélisation des clients.

Nous proposons (voir fiche technique n° 6, p. 121), une série de ratios financiers et de gestion de linéaire communément employés dans le secteur du commerce et de la distribution.

Enfin, en termes de gestion économique, afin de lui donner une dynamique, il convient de gérer par objectifs, lesquels de préférence seront exprimés en termes de progrès. Le manager du point de vente aura pris soin de les formuler en respectant les sept principes suivants :

1. L'objectif est formulé en termes positifs.
2. L'objectif est précis et mesurable.
3. L'objectif est daté.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

4. L'objectif s'inscrit dans un but plus large.
5. L'objectif doit être acceptable pour celui ou ceux qui doivent l'atteindre.
6. L'objectif doit valoir la peine.
7. Les conséquences de l'atteinte de l'objectif doivent être assumées.

Clarifier les indicateurs de performance et de pilotage

Les objectifs sont au cœur du dispositif de la performance. Leur atteinte n'est cependant pas l'expression de la véritable performance du point de vente. Il ne reflète que son efficacité dans les actions menées pour l'atteindre.

En effet, supposons quatre points de vente, chacun constitué d'une équipe de cinq collaborateurs permanents, les managers ayant une certaine latitude pour ajuster leurs effectifs (intérim, CDI, stagiaires). L'objectif de campagne promotionnelle sur trois mois vise à écouler 500 produits d'une même famille, avec un support Marketing piloté au niveau national.

À la fin de la campagne, les résultats sont tels qu'indiqués dans le tableau 8.1.

Tableau 8.1 – La notion de performance

	Produits vendus (sortie)	**Effectif (coût)**	**Performance**
Objectif initial	500	5	
Premier point de vente	520	6	efficace non efficient
Deuxième point de vente	480	4,5	non efficace efficient
Troisième point de vente	485	5	non efficace non efficient
Quatrième point de vente	510	4.5	performant

La notion de performance est la résultante de deux notions :

- l'une appelée « efficacité » mesurée par rapport à l'atteinte de l'objectif (sortie ici = commercialisation) ;
- l'autre appelée « efficience », correspondant à la productivité, qui reflète la conformité de l'atteinte de l'objectif (sortie) en respect des contraintes de ressources (moyens en effectif) mis en œuvre.

Il ressort qu'être performant c'est être efficient et efficace.

Performance = Efficience + Efficacité

En effet, pour atteindre l'objectif fixé, objectif de résultat appelé « sortie », un point de vente doit agir et donc déployer une activité. Afin de réaliser cette activité, elle prendra soin d'ajuster ses ressources avec les moyens humains, techniques et financiers, générateurs de coûts.

La figure 8.1 illustre les notions de performance et de pilotage de l'activité d'un point de vente.

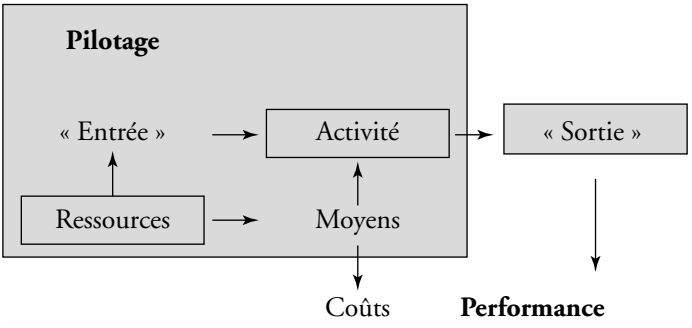


Figure 8.1 – Performance et pilotage

Ce qui est donc vrai pour plusieurs points de vente, l'est également au sein du point de vente, pour analyser les performances des vendeurs.

Rappelons-nous le principe de gestion fondamental évoqué dans le chapitre 1 :

Gérer, manager, piloter un point de vente, c'est : Prévoir, Mesurer et (Ré)Agir.

Sur ces bases se dessine le contenu du tableau de bord opérationnel du point de vente.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

- *Prévoir*, en l'occurrence, correspond à la notion d'objectif. À ce titre, le manager doit s'assurer que ses collaborateurs ont une vision claire de leur mission, c'est-à-dire quoi/combien ils doivent vendre pour les uns, accueillir de clients pour les autres, ou encore effectuer un nombre d'opérations par caisse (cas des caisses dans les grandes surfaces, hyper ou supermarchés).
- *Mesurer*, doit aider à mettre en évidence les écarts principaux avec leur raison (origine), afin d'aider chacun à comprendre pourquoi il y a une bonne performance ou non.
- *Agir* consiste à établir le lien entre la recherche de l'atteinte de l'objectif et les bonnes pratiques mises en œuvre ou à mettre en œuvre au sein du point de vente. En ce sens, il doit dire comment.

Ainsi un bon tableau de bord doit aider à passer de la vision économique à la vision opérationnelle (figure 8.2).

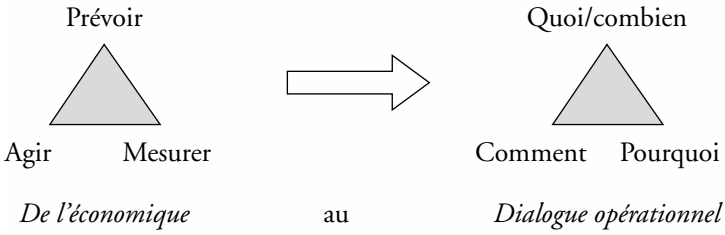


Figure 8.2 – De l'économique au dialogue opérationnel

Déterminer des indicateurs de performance et de pilotage relève souvent du **DEFI** pour les managers opérationnels. Pour y parvenir, nous leur conseillons de suivre pas à pas la méthodologie suivante, que nous illustrons d'un exemple simple et concret.

1. **D**éfinir précisément les missions/les buts à atteindre, les résultats attendus en terme de coût/volume, délai et qualité.

Exemple : Réussir la commercialisation de la nouvelle carte « Fidelis » destinée aux clients des rayons en la vendant à 100 (volume) clients achetant (qualité) entre le 15 juin et le 15 septembre (délai).

2. **E**xaminer les actions critiques : c'est-à-dire celles pour lesquelles un résultat est attendu.

Dans l'exemple, ce sont incontestablement la capacité à cibler les clients potentiels, à écouter leurs besoins, à présenter et remplir un mini-questionnaire à remettre aux caisses, à argumenter sur le nouveau service et à conclure.

3. **F**ocaliser les points critiques : cela consiste à caractériser et matérialiser chacun des points critiques du processus de commercialisation, de façon à en apprécier tous les aspects et disposer d'une traçabilité de l'efficacité des actions menées.

Si on reprend notre exemple, tout le monde est concerné : l'accueil, les vendeurs, les caisses, le manager.

4. **I**dentifier les indicateurs de pilotage : une fois la traçabilité d'un point critique établi, il convient de l'exprimer sous forme d'indicateurs.

Dans le cas qui nous intéresse, nous retenons :

- le nombre de clients ayant acquis un bien dans les rayons concernés, par analyse des tickets de caisse ;
- le nombre de clients à qui un argumentaire a pu être présenté (suivi quotidien sous forme déclarative et de confiance par les membres de l'équipe même) ;
- le nombre de questionnaires distribués par les collaborateurs de l'équipe (pour un suivi individualisé, il convient de prévoir un code de repérage par salarié : cachet, signature, code couleur, etc.) ;
- le nombre de questionnaires remplis à l'issue de l'entretien (avec éventuellement un suivi de ceux incomplets) ;
- le nombre de cartes « Fidelis » vendues par membre de l'équipe.

Ainsi, au cours de la campagne, il devient possible de suivre les statistiques selon une fréquence, en l'occurrence hebdomadaire (tableau 8.2).

Tableau 8.2 – Résultats cumulés à la fin de la deuxième semaine

	Nombre de clients	Nombre de questionnaires distribués	Nombre de personnes « argumentées »	Nombre de questionnaires remplis	Nombre de ventes de « Fidelis »	Objectifs de la période
Manuel		25	20	10	6	
Lucas		65	30	25	12	
Vincent		43	28	25	18	
Fanny		68	33	28	15	
Miguel		17	10	5	4	
TOTAL	406	218	121	93	55	100

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

Dans une optique classique, que peut dire un manager au vu de ces données :

> « Nous nous situons en deçà de l'objectif et prenons du retard. Vincent et Fanny semblent faire du bon boulot. Nous ne distribuons pas assez de questionnaires et avons beaucoup de pertes une fois distribués ces questionnaires. Il faut réagir. Je compte sur vous la semaine prochaine. »

Autant dire qu'il est inutile d'organiser une réunion de débriefing dans ces conditions. Seul le *combien* du pilotage apparaît, le *pourquoi* se devine en partie, quant au *comment* il est inexistant. Et c'est bien cela qui intéresse tant le manager que ses équipes.

Pour bâtir le tableau de bord du suivi de cette action, et en faire un outil de dialogue et d'échanges autour des bonnes pratiques, il convient de présenter les résultats sous une forme exploitable et opérationnelle (tableau 8.3). À cet effet, il est recommandé d'utiliser la technique du chaînage des ratios :

Nombre de ventes =
N de ventes/N de questionnaires remplis
×
N de questionnaires remplis/N de personnes argumentées
×
N de personnes argumentées/N de questionnaires distribués
×
N de questionnaires distribués/N de clients
×
N de clients

Équation dans laquelle :

- Nombre de ventes/Nombre de questionnaires remplis reflète la capacité à conclure.
- Nombre de questionnaires remplis/Nombre de personnes argumentées représente la capacité à argumenter.
- Nombre de personnes argumentées/Nombre de questionnaires distribués reflète la disponibilité du client et/ou du vendeur.
- Nombre de questionnaires distribués/Nombre de clients illustre l'organisation personnelle pour la prise en charge.

Tableau 8.3 – Performance/pilotage

		Organisation	Disponibilité	Argumentation	Conclure	Total/ Vérification
Manuel		25	80 %	50 %	60 %	6
Lucas		65	46 %	83 %	48 %	12
Vincent		43	65 %	89 %	72 %	18
Fanny		68	49 %	85 %	54 %	15
Miguel		17	59 %	50 %	80 %	4
TOTAL	406	54 %	56 %	77 %	59 %	55
Simul 1	406	70 %	60 %	80 %	59 %	81
Simul 2	406	60 %	72 %	77 %	59 %	80

Les vertus d'une telle présentation sont nombreuses :

- Au niveau individuel, quelle que soit la performance finale (colonne Total/Vérification), chaque membre de l'équipe voit mentionner ses points forts. Ainsi en est-il par exemple de Miguel, dont le taux de conclusion est fort élevé (80 %).
- Au niveau collectif, le manager peut visuellement faire partager la compétence prioritaire à renforcer pour améliorer de façon significative la performance globale. Dans l'exemple, les progrès obtenus soit en termes d'organisation, soit en termes de disponibilité, s'avéreront des accélérateurs de résultats majeurs.

L'animation de la réunion tableau de bord par les acteurs de la performance

Pour que le tableau de bord soit perçu comme un outil de travail et non comme un outil de « flicage », comme nous l'entendons trop souvent, il est nécessaire que les acteurs se l'approprient et qu'auparavant, ils se soient appropriés les indicateurs qui le composent.

C'est pourquoi le rôle du contrôleur ou assistant de gestion n'est pas de définir les indicateurs, le tableau de bord et d'apporter ses com-

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

mentaires. Son rôle est d'apporter la méthodologie de détermination des indicateurs et d'élaboration des tableaux de bord aux opérationnels.

Il appartient aux opérationnels de chaque niveau :

- de définir leurs propres indicateurs ;
- d'animer leurs réunions tableaux de bord ;
- d'analyser la performance atteinte en identifiant les bonnes pratiques ;
- d'identifier les causes de non performance ;
- de proposer les actions nécessaires.

Un bon tableau de bord comporte peu d'indicateurs : trois ou quatre indicateurs de performance auxquels sont associés autant d'indicateurs de pilotage. Cela suffit grandement pour maîtriser son activité. Ajoutons à cela que si chaque responsable opérationnel suit quatre indicateurs de performance, l'entreprise est assurée de construire son succès.

En s'appuyant sur l'exemple présenté ci-dessus, les avantages d'une telle approche en matière d'élaboration et d'animation sont les suivants.

En terme d'élaboration, nul besoin de développer des systèmes de collecte et de traitement de l'information sophistiqués et coûteux, puisque les informations intermédiaires autres que celles issues des systèmes d'information (clients, distribution et vente), seront transmises par chaque membre de l'équipe. En effet, toute tentative « d'habillage » des résultats intermédiaires (prise en charge, argumentation…) contribuerait, du fait de ce chaînage des ratios, à améliorer un résultat (disponibilité) au détriment de l'autre (argumentation). Mathématiquement tout élément de numérateur « tronqué » devient dénominateur pour la mesure suivante, et donc tend par surévaluation à détériorer le résultat suivant. À quoi sert de faire apparaître des qualités de disponibilité pour Manuel, si ce n'est au détriment de ses difficultés d'argumentation (voir tableau 8.3).

Sur le plan animation, des réunions d'équipe et du management individuel et collectif, il devient aisé pour le manager et les membres de l'équipe (voir tableau 8.3) :

- d'échanger sur les bonnes pratiques : « quels sont vos principaux arguments Lucas, Vincent et Fanny pour obtenir un taux de réussite supérieur à 80 % ? », ou « Miguel, quels sont, selon toi, les secrets de la conclusion (80 %) ? » ;

- de bâtir un plan de progrès participatif et, en tenant compte de la motivation de chacun sur les compétences nécessaires, alliant approche individuelle ou collective, optimisant ainsi la gestion du temps du manager, qui permet de déboucher sur :
  - un coaching individuel du manager à l'égard de Fanny et Manuel sur l'organisation,
  - un accompagnement en binôme de Manuel et Miguel par les plus motivés parmi Lucas, Vincent ou Fanny pour les aspects argumentation,
  - une séance de formation et un entraînement collectif sur la conclusion pour l'ensemble de l'équipe confiée à Miguel, si cela contribue à renforcer sa motivation (reconnaissance), etc.

De nombreux exemples pratiques et concrets sont également développés dans un excellent ouvrage : *Le Coaching efficace des commerciaux*.[1]

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

1. Pascal DEBORDES, *Le Coaching efficace des commerciaux*, éd. originale, 2e éd., Dunod, Paris, 2006.

CHAPITRE 9

Faire le lien entre gestion et management d'un point de vente

L'équipe fut étonnée et ravie de voir ce premier tableau de performance et pilotage, que j'avais pris soin de rebaptiser « tableau des réussites commerciales ». L'étonnement résultait essentiellement du mode d'animation participatif. En effet, après une présentation rapide des résultats et la mise en évidence des forces de chacun, j'avais opté pour une animation de la recherche d'astuces, en fait de bonnes pratiques, pour améliorer rapidement notre principal point faible : la disponibilité. Chacun était invité à noter trois propositions d'actions concrètes pour cet aspect selon la règle :

1 idée = 1 post-it ET 1 idée = Sujet + Verbe + Complément.

Douze idées, dont cinq de nature très différentes furent exprimées par tous, y compris ceux qui jusqu'à lors n'osaient s'exprimer ou prendre la parole devant les autres. En conclusion, après regroupement des idées présentant un caractère commun, nous décidâmes ensemble, sous la forme d'un vote – chacun mettant deux bâtons devant l'idée qui lui semblait la plus facile et la plus importante, puis un autre bâton pour une autre idée prioritaire à mettre en œuvre selon chacun. Après décompte des résultats, il fut décidé, que la semaine suivante nous nous engagions à mettre en application les trois idées qui avaient recueilli les scores les plus élevés.

La semaine suivante, lors de la présentation du tableau des réussites commerciales, notre taux de disponibilité était passé de 56 à 65 % contribuant à faire passer nos ventes de cartes Fidélis de 80 à 100 en troisième semaine.

Dominique, qui suivait de près les résultats de chacun des magasins de son secteur, m'appela à la fin de notre réunion pour me féliciter. Elle me demanda à quoi tenait ce progrès remarqué.

Je lui expliquais le mode d'animation mis en place. Elle me dit : « Bravo, tu viens d'utiliser la méthode Métaplan(TM) mais moins coûteuse et aussi efficace. Peux-tu m'envoyer par mail un descriptif de cette expérience, pour que je la communique aux autres magasins, si tu en es d'accord ? Cette bonne pratique, si elle s'avère efficace fera alors l'objet d'une procédure simplifiée au niveau enseigne, dont je t'attribuerai la paternité. »

J'étais ravi.

Quelques jours plus tard, Dominique vint assister à notre réunion hebdomadaire. Nous étions fiers de l'écoute et des félicitations qu'elle nous transmit. À la fin de la réunion, elle m'invita à prendre un café à proximité du magasin et me fit part du projet que la direction lui avait confié : renforcer les pratiques d'autocontrôle par les magasins sur l'ensemble des processus opérationnels et support (management et appui), afin d'améliorer la rentabilité de l'enseigne de cinq points cette année. Elle conclut sa présentation en me demandant si j'accepterais d'être magasin pilote.

Certes, il est important de comprendre les enjeux économiques spécifiques des actions menées au sein d'un point de vente en termes d'impact sur le bilan *et* le compte de résultats (chapitres 7 et 8). Bien sûr, il convient de savoir déterminer avec méthodologie les indicateurs de performance et de pilotage afin de faire vivre et animer les réunions d'équipe orientées progrès économiques et humains (chapitre 8).

Encore faut-il avoir une vision élargie des champs d'action sur lesquels il est attendu des performances sur les plans du commerce, du management et de la gestion dans un univers complexe, pour lequel les enjeux de gouvernance d'entreprise ne se limitent plus qu'au seul cercle de la direction générale.

Les évolutions récentes résultant des contraintes (chapitre 1) issues de l'environnement (clients, fournisseurs, réglementation) impactent directement le mode de management et de gestion d'un point de vente, renforçant de ce fait la nécessité de généraliser les bonnes pratiques garantes d'un véritable autocontrôle opérationnel, dont les contours vont bien au-delà de la seule lecture de la performance économique.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

Quels processus gérer ?

Un point de vente se caractérise, en effet par un certain nombre de processus clés, qui relèvent de deux catégories distinctes et complémentaires : processus opérationnels et processus de management et d'appui (figure 9.1).

Les processus opérationnels concourent à :

- *Connaître* son marché et vendre.
- *Approvisionner* son magasin, gérer les stocks et assurer les livraisons.
- *Encaisser* et satisfaire les clients.

Les processus de management et d'appui, de nature transversale, concernent :

- La gestion et le management des ressources humaines.
- La gestion administrative, économique et comptable.
- La conformité avec les enjeux environnementaux, d'hygiène et sécurité.
- Le respect de la législation commerciale et le droit du travail.

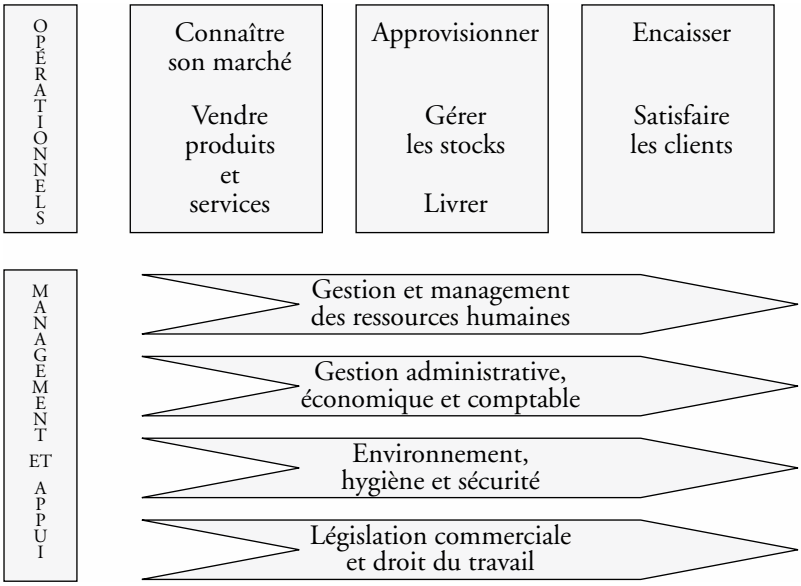


Figure 9.1 – Processus clés d'un point de vente

Une gestion opérationnelle de ces processus nécessite de les décomposer en sous-processus, afin de permettre une organisation optimale des responsabilités, missions, activités et tâches au sein du point de vente.

Ainsi, à titre d'exemple :

- Connaître son marché et vendre des produits et des services nécessitent de :
  - analyser sa zone de chalandise en terme de client et de concurrence,
  - définir une politique tarifaire et de collection de produit (gamme/famille),
  - mener des actions publicitaires, de publicité et de merchandising,
  - vendre les produits ET les services,
  - facturer les clients ;
- Approvisionner, gérer les stocks et livrer les clients, impliquent de :
  - acheter les produits,
  - gérer les flux entrants,
  - stocker et gérer les entrepôts et les modules du magasin,
  - gérer les sorties de magasin, les enlèvements, les transports et les livraisons ;
- Encaisser et satisfaire les clients consistent en :
  - administrer les caisses,
  - gérer les réclamations, reprises,
  - satisfaire les besoins et les demandes des clients ;
- Gérer et manager les femmes et les hommes conduisent à :
  - planifier les besoins en ressources,
  - recruter et intégrer les collaborateurs,
  - animer et motiver les équipes,
  - gérer la paye et la rémunération,
  - tirer les compétences vers le haut en vue d'accroître la polyvalence et renforcer la flexibilité ;

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

- Administrer, gérer économiquement et tenir la comptabilité, concernent essentiellement :
  - le suivi des fournisseurs, en terme de sélection, négociation et suivi,
  - la gestion des en-cours clients,
  - l'élaboration et le suivi des budgets et des tableaux de bord ;
- Respecter l'environnement, les règles d'hygiène et de sécurité portent essentiellement sur :
  - les personnes (salariés, clients, fournisseurs) en relation avec le magasin,
  - les actifs (capitaux employés nécessaires à l'exploitation de l'activité du point de vente : immobilisations + BFRE),
  - l'informatique, pour des raisons de liberté et sécurité ;
- Respecter la législation du travail et le droit commercial contribuent à l'image éthique, sociétale et citoyenne de l'enseigne.

Pourquoi gérer tous ces processus ?

Pour les managers ou futurs managers de points de vente, que nous avons rencontrés, côtoyés et accompagnés dans une démarche globale d'amélioration des performances, il nous est apparu nécessaire d'apporter les précisions suivantes : aider une entreprise, un établissement, un point de vente, un magasin à atteindre ses objectifs, nécessite d'évaluer, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise et de faire des propositions de procédures illustrées de bonnes pratiques pour renforcer leur efficacité.

Car c'est bien de cela qu'il s'agit : risques, performances et gouvernement d'entreprise deviennent indissociables.

Il faut considérer les quatre axes de la création de valeur (figure 9.2), que sont la valeur pour :

- les clients ;
- les salariés ;

- l'actionnaire ;
- la société dans son environnement.

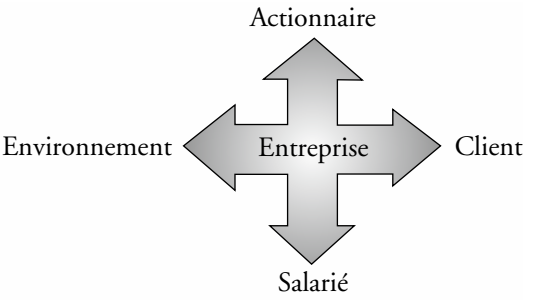


Figure 9.2 – Les quatre axes de la création de valeur

Les risques liés à la mauvaise ou l'absence de gestion de ces processus, sont nombreux. De façon synthétique, ils peuvent être présentés comme dans le tableau 9.1.

Tableau 9.1 – Les risques du mauvais management des processus

Processus	Natures du risque	Impact valeur client	Impact valeur salariés	Impact valeur actionnaire	Impact valeur sociétale
Connaître son marché et vendre	Concurrence Nouveaux entrants Meilleurs prix Meilleurs services Merchandising Obsolescence des produits	X		X	
Approvisionner son magasin, gérer les stocks et assurer les livraisons	Indisponibilité des produits Niveau de stock Obsolescence des produits Système d'information défaillant	X		X	
Encaisser et satisfaire les clients	Image de marque	X		X	

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

La gestion et le management des ressources humaines	Satisfaction du personnel Délégation de pouvoir Compétence Programmation/gestion des ressources Gouvernement d'entreprise	X	X	X	X
La gestion administrative, économique et comptable	Performance des processus Information comptable erronée Sécurité des actifs Fraude Mauvaise gestion des démarques Système d'information défaillant Budget erroné Tableaux de bord non pertinents	X	X	X	X
La conformité avec les enjeux environnementaux d'hygiène et de sécurité	Image de marque Législation	X	X	X	X
Le respect de la législation commerciale et droit du travail	Image de marque Legislation	X	X	X	X

L'importance de ces risques et des enjeux qu'ils représentent, dans un contexte du commerce et de la grande distribution qui a favorisé l'évolution à des postes à responsabilité (direction de magasin, direction régionale, direction de réseau, direction générale, chef de rayon) des personnes expérimentées majoritairement issues du terrain de la vente, conduit les grandes enseignes à rééquilibrer leur organisation avec des personnes aux profils manager gestionnaires ou gestionnaires managers.

Comment gérer tous ces processus ?

C'est l'objectif de ce livre que d'y répondre. À ce stade, notre intention est de vous apporter notre vision illustrée de deux exemples concrets de pratiques formalisées dans des réseaux de qualité soucieux d'améliorer leurs performances au sein de leurs magasins en propres ou de franchisés.

L'action et son pilotage sont les moteurs de la performance. Le temps des belles années de croissance semble révolu, où les dirigeants les plus performants incitaient leurs collaborateurs à courir dans le désordre plutôt que de piétiner dans l'ordre. Il faut aujourd'hui gérer dans le désordre *et* l'ordre. Le désordre : il faut s'adapter à un environnement caractérisé par une complexification croissante, une surabondance d'informations, un espace temps de plus en plus limité. L'ordre : il faut gérer les risques associés aux décisions et actions impactant la performance globale de l'entreprise.

Le désordre est illustré par la diversité des processus et sous-processus attachés dont découlent de multiples actions terrain, que nous avons évoqués précédemment.

L'ordre consiste à s'attacher, focaliser, allouer les ressources à l'essentiel. L'essentiel s'identifie en mettant en œuvre les approches et démarches issues des principes de gestion de l'assurance qualité (TQM, 6 sigma, EFQM). Les plus pertinentes et faciles à mettre en œuvre dans les activités de service, telles que le commerce et la distribution reposent sur les principes de :

- Analyse des processus.
- Recherche des causes de dysfonctionnement (analyse des causes selon Ishikawa, règle des 5M – Matière, Main d'œuvre, Milieu, Matériel, Méthode, voir chapitre 1).
- Travail en équipe « autonome ».
- Règle des 80/20 (20 % des causes produisent 80 % des résultats bons ou mauvais) (Diagramme de Pareto).

On restera toutefois vigilant quand à l'utilisation de cette méthode lorsqu'il s'agit du processus connaître son marché et vendre (analyses des éléments relatifs au chiffre d'affaires et comportements clients) et le processus qui en découle (approvisionner son magasin). En effet, depuis quelques années il est observé une dispersion et une diversité

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

exacerbée des profils de clients, en particulier dans le domaine des hypermarchés et de la vente sur Internet, pour lesquels le nombre de références peut dépasser 200 000. Dans ce cas le 80 / 20 a tendance à évoluer vers le 95/5, expression d'une accumulation de niches.

- Matérialisation des modes de fonctionnement (guide de procédure allégé, accessible à tous), pour une meilleure communication et traçabilité.
- Formalisation, capitalisation et partage des bonnes pratiques qui doivent être connues et appliquées par tous.
- Mise en œuvre du progrès continu.
- Communication sur des résultats rapides, visibles, mesurables et partageables.

Ainsi, sachant que ce sont les hommes et l'organisation qui font la différence, tout directeur de magasin, chef de rayon, vendeur, caissier, administratif d'un magasin aura pour obligation de prendre connaissance de l'ensemble des procédures existantes au niveau enseigne, de s'informer. Le directeur s'assure régulièrement de leur mise à jour, de leur opérabilité et opérationnalité, et en accord avec sa hiérarchie, complète le guide des procédures manquantes ou inadaptées.

Il ne peut y avoir de procédure efficace sans bonne pratique associée.

La procédure dit ce qu'il faut faire, qui doit le faire, à quelle fréquence et pourquoi (voir Fiche technique n° 7, p. 122).

La bonne pratique décrit comment le faire concrètement, avec des astuces ou des erreurs à éviter, dont on connaît les vertus pédagogiques et opérationnelles (voir Fiche technique n° 8, p. 123).

Ainsi en prenant la responsabilité de la gestion commerciale, économique et humaine d'un point de vente, vous aurez à cœur de mettre sous contrôle les processus spécifiques de votre point de vente :

- en clarifiant lors des réunions les progrès (chiffrés) à réaliser ;
- en mettant en avant les résultats obtenus (quantifiés) ;
- en engageant vos collaborateurs dans l'action et la mise en œuvre des meilleures pratiques, sans jamais perdre de vue que les performances économiques sont la résultante des actions mises en œuvre au sein du point de vente.

FICHE TECHNIQUE N° 4

Présentation détaillée du bilan (extrait de Tous gestionnaires[1])

Éléments liés au haut de bilan

ACTIF	PASSIF
Les immobilisations	**Les capitaux permanents**
C'est le capital technique de l'entreprise. 1. Immobilisations incorporelles • Frais d'établissement • Frais de recherche et de développement • Droit au bail • Fonds commercial 2. Immobilisations corporelles • Terrains • Constructions (usines, bâtiments) • Matériels, machines • Outillages 3. Immobilisations financières • Participations : montant du capital détenu par l'entreprise • Prêts à long terme	A. CAPITAL = Sommes apportées par les actionnaires (propriétaires de l'entreprise) et qui leur donnent droit à une part des bénéfices distribués en fonction de leur apport (dividendes). B. RÉSERVES = Résultats des années antérieures qui ont été « épargnés » par l'entreprise. C. REPORT À NOUVEAU = Résultats (bénéfices ou pertes) de la période ou des périodes antérieures. D. RÉSULTAT DE L'EXERCICE = Résultat de l'exercice en instance d'affectation. E. DETTES À LONG ET MOYEN TERME = Capitaux mis à la disposition de l'entreprise : • pour une durée d'au moins un an ; • par des banques et des organismes de crédit ; • dans le but de financer les éléments permanents de l'actif (immobilisations). *Les dettes à long terme et moyen terme font partie de l'endettement.*
Les immobilisations sont destinées à servir de façon durable à l'entreprise. Elles se renouvellent lentement et ont un caractère permanent.	**A + B + C+ D =** Capitaux propres qui appartiennent à l'entreprise. **A + B + C+ D + E =** Capitaux permanents.
Les immobilisations sont donc financées par des capitaux permanents.	

1. Xavier Bouin, François-Xavier Simon, *Tous gestionnaires*, Dunod, 2006.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

☞

Éléments du bilan liés au cycle d'exploitation

ACTIF	PASSIF
L'actif d'exploitation	**Le passif d'exploitation**
Il comprend les éléments qui ne restent pas de façon durable dans l'entreprise, et qui sont à plus ou moins brève échéance transformés en liquidités. Stocks • de matières ; • d'en-cours ; • de produits finis ; • de marchandises. Clients Autres créances *Stocks et clients sont des postes dont la gestion est fondamentale.*	C'est l'ensemble des sommes dues par l'entreprise à des tiers dont l'existence est liée à l'exploitation courante. Avances et acomptes reçus sur commandes Fournisseurs Dettes fiscales et sociales Autres dettes
L'actif d'exploitation est financé par des ressources qui, elles aussi se renouvellent rapidement.	

Éléments du bilan liés à la trésorerie

ACTIF	PASSIF
Le disponible	**Les dettes à court terme**
Ensemble de liquidités possédées par l'entreprise dans ses caisses et détenues sous forme de comptes bancaires débiteurs (solde positif) utilisables immédiatement.	Correspondent aux dettes financières accordées essentiellement par des banques : • découvert bancaire ; • crédits de trésorerie. Elles font partie de l'endettement.
Lorsque les dettes à court terme dépassent le disponible, la trésorerie est négative. Le rôle du financier est de réaliser le meilleur équilibre possible.	

FICHE TECHNIQUE N° 5

Le budget d'un point de vente

Les finalités du budget

À l'horizon annuel, l'outil de prévision par excellence est le budget. Ce dernier constitue un véritable engagement vis-à-vis de sa direction. Un budget est la valorisation économique et financière des plans d'actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés.

Construire un budget, c'est choisir des objectifs, articuler et synchroniser plusieurs procédures, établir des plans d'actions et les valoriser financièrement.

En principe, les budgets sont l'expression économique et comptable des objectifs de gestion de l'entreprise. En réalité, ils revêtent un double aspect économique et humain.

Aspect économique

Par la définition d'objectifs à l'horizon annuel, il constitue une des étapes de la réalisation du projet de l'entreprise et la base d'un outil de pilotage pour identifier des écarts éventuels et la prise d'actions correctives.

Aspects humains

Par l'expression des objectifs à atteindre et des moyens à mettre en œuvre, il constitue un excellent moyen pour diffuser les responsabilités, communiquer et coordonner les efforts de chacun.

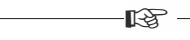
Ainsi, le budget permet de structurer et d'organiser l'entreprise dans son ensemble et les points de vente en particulier :

– au niveau de la *direction générale*, par la programmation d'une étape du plan stratégique, la définition des moyens nécessaires et la diffusion des objectifs et responsabilités ;

– au niveau des *magasins*, par la mise à disposition d'un référentiel et cadre de réflexion, le repositionnement de l'action quotidienne au sein de la stratégie, la meilleure compréhension de ses objectifs et leur cohérence avec ceux des autres parties prenantes de l'entreprise.

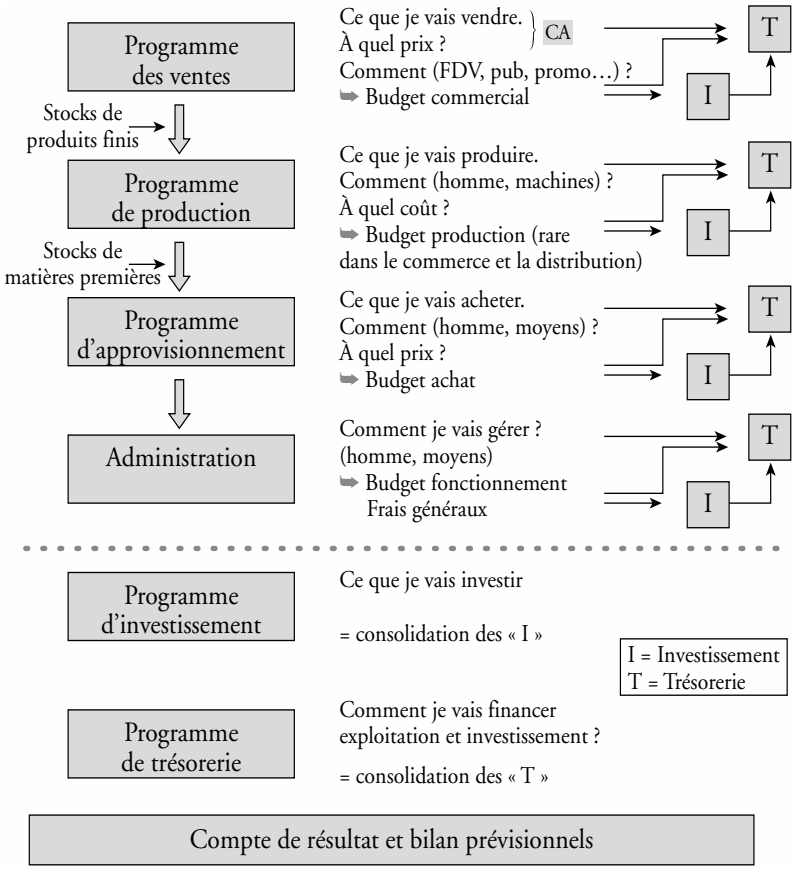
L'articulation des budgets

L'articulation des budgets (figure ci-après) suit une logique à respecter. Dans la pratique de nos économies de marché, il existe pour un point de



© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

vente un budget déterminant (le budget commercial), les autres sont des budgets dits résultants.



Sur ce schéma, nous avons volontairement simplifié au-delà du budget achat en présentant sur une seule ligne les différents budgets de fonctionnement. Nous pouvons présenter de la même manière le budget de la logistique (ce que je vais réceptionner et contrôler, ce que je vais préparer et livrer, comment et à quel coût ?).

La construction budgétaire est itérative. Chaque budget doit être établi en connexion avec les autres. Par conséquent, modifications et synchronisation supposent un travail d'équipe.

☞

Les budgets d'investissement et de trésorerie, le bilan et le compte de résultat prévisionnels sont au bout de la chaîne d'élaboration du budget. Il est possible de constater que l'entreprise n'a pas les moyens de financer sa croissance ou ses investissements, que les résultats prévisionnels ne sont pas conformes avec les objectifs budgétaires de la direction générale, que le budget ainsi défini n'est pas conforme aux objectifs stratégiques définis. Il faut remettre du cœur à l'ouvrage et reprendre la procédure budgétaire en ayant à l'esprit que toute modification d'un budget a un impact sur un autre budget. C'est ce qui rend la procédure budgétaire aussi complexe.

Présenter son budget

Chaque responsable d'un centre budgétaire présente et défend son budget auprès de sa direction. Au niveau d'un magasin, pour garantir une bonne présentation de son budget à la direction régionale, il est important de respecter quelques règles simples.

Une liasse budgétaire est composée de chiffres clés assortis de graphiques, de commentaires et d'annexes détaillées.

Les chiffres clés

Un tableau de synthèse présente les principaux indicateurs (CA, marge commerciale, effectif) de l'année précédente, du budget de l'année en cours, de la prévision à la fin de l'année (le budget pour N + 1 est élaboré avant la clôture de l'exercice en cours, on ne dispose par conséquent que d'une prévision) et du budget N + 1 proposé.

Tableau de synthèse de la liasse budgétaire

Réalisation N – 1	Budget N	Prévision à fin N	Budget N + 1

Sont mis en exergue les chiffres pour lesquels le responsable du point de vente dispose de véritables leviers d'actions.

Il peut s'avérer utile de l'accompagner, d'une part, de graphiques, d'autre part, d'une ou de deux options clés à des fins de négociation éventuelle.

Sont présentés ensuite les principaux éléments ayant permis d'élaborer le budget sans oublier les besoins en investissement et en formation.

☞

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

☞

Pour un budget commercial, ce sont les éléments de la politique tarifaire, les moyens mis en œuvre (force de vente, promotion). En effet, le volume prévisionnel des ventes est le résultat d'une action par les prix et d'une action par les coûts.

Les commentaires

Les commentaires ont pour but d'éclairer les performances enregistrées au cours de l'année écoulée ainsi que l'élaboration du budget présenté.

• *Le bilan de l'année écoulée* (une page maximum) récapitule :
  – les principaux événements ;
  – les principaux écarts et leurs faits générateurs ;
  – les principales actions réalisées ;
  – enfin le bilan économique.

• *Le budget de l'année à venir* (deux à trois pages maximum) reprend :
  – les principales hypothèses ;
  – les principales actions proposées ;
  – les conditions de réussite ou facteurs clés de succès ;
  – une ou deux options pour négocier ;
  – enfin le bilan économique.

Les annexes

Les annexes contiennent tous les détails de calcul, les analyses qui ont permis d'arrêter les hypothèses retenues dans le budget proposé.

Enfin, l'intérêt de rédiger un tel document est qu'il matérialise la situation du point de vente. Ainsi, en cas de changement de point de vente ou de responsable, il constitue une aide précieuse de laquelle découle un gain de temps pour la prise de connaissance :

• des performances passées resituées dans leur contexte ;

• des engagements fermes et actions prévues pour l'année en cours.

FICHE TECHNIQUE N° 6

Exemples de ratios de rentabilité : financiers et de gestion de surface

Ratios financiers

	Formule	Exemple (en euros)
Prix de vente hors taxe (PV)	PV TTC/(1 + TVA)	10,50/1,186
Chiffre d'affaires HT (CA)	Quantités × PV HT	2000 × 8,85 = 17 700
Marge avant unitaire (MA)	PV HT – PA HT	8,85 – 6, 50 = 2, 35
Taux de marque HT (TM)	MA HT × 100/PV HT	2,35 × 100 = 8,85
Marge avant totale HT (MA)	MA HT × Qtés	2,35 × 2 000 = 4 700
Marge arrière unitaire (MAR)	PA HT × % RFA	6,50 × 7% = 0,45
Marge totale HT unitaire	MA HT + MAR HT	2,35 + 0,45 = 2,80
Bénéfice brut (BB)	Marge totale HT un. × quantités	2,80 × 2 000 = 5 600

Ratios de gestion de surface

Stock moyen (SM) = 4 998	**Vente de la période de livraison × 1,75**	**20 cartons × 1,75**
Coefficient de rotation (CR)	Quantités/SM	2 000/35 = 57
Linéaire développé (LD)	Linéaire au sol × nombre d'étagères	0,75 × 4 = 3M = 590 euros
Rendement linéaire (RL)	CA HT/LD	17 700/30 m = 41 652 euros
Rendement m²	CA HT/surface	237 000 000/5 690 + 187 euros
Rentabilité linéaire	BB/LD	5 600/30 = 187 euros
Rentabilité m²	BB/surface	28 440 000/5 690 = 4 998 euros

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

FICHE TECHNIQUE N° 7

Exemple de procédure formalisée : diffusion du catalogue (Procédure MAG 07 2002)

La réalisation du catalogue est de la responsabilité de la direction Marketing.

La diffusion est du domaine des magasins.

Pour mémoire, le coût du catalogue annuel est de l'ordre de 0,4 % de notre CA, soit environ x millions d'euros, ou encore représente 1,5 euro par catalogue.

L'objectif de cette procédure est d'optimiser le coût de la diffusion de nos catalogues.

La mesure de la performance se fera donc en terme de nombres de retours comparés à ceux de l'année précédente (donc mesuré en terme de progrès).

Étapes clés de la procédure :

- Le directeur de magasin élabore ou met à jour le plan de distribution dans sa zone un mois avant la date d'envoi communiquée par la direction Marketing.
- Le responsable administratif, à défaut le directeur du magasin, suit l'opération d'envoi avec la société de distribution (avant, pendant et après).
- Les employés du magasin contrôlent les réceptions des retours, sous la coordination du responsable administratif en remplissant le document de réception ci-après et vérification effective des retours.
- Le directeur du magasin, assisté de son responsable administratif, analyse les retours sur catalogues, qui auront été préalablement saisis dans le module MAGCAT.

FICHE TECHNIQUE N° 8

Exemple de bonne pratique formalisée : actions publicitaires

• Organiser une réunion « debout » avec l'ensemble des vendeurs, au plus tard une semaine avant le lancement de l'action :

– présenter dans son ensemble le document publicitaire ;

– distribuer aux vendeurs et laisser cinq minutes à l'équipe pour feuilleter le document ;

– demander à chaque vendeur spécialisé par rayon de présenter aux autres, après avoir illustré d'un exemple ;

– en fin de réunion, insister sur les nouveaux produits ou services.

• Associer et faire participer au catalogue un vendeur expert et un « polyvalent » :

– sur les quantités à commander ;

– sur le choix des produits à forte marge.

• Deux jours avant l'événement, faire pointer les produits par chaque vendeur.

• La veille :

– impliquer tous les vendeurs et les caissiers à la mise en place des produits promotionnels, des produits à exposer, PLV ;

– rappeler à la force de vente les produits à forte marge à vendre.

• Tous les soirs, compléter le « Tableau de performance/pilotage » présenté au chapitre 8.

• Tous les matins, présenter et animer 1/4 d'heure avant l'ouverture le « Tableau de performance/pilotage ».

Astuce : Pendant la semaine qui précède, organiser des jeux de rôle triangulaire (un vendeur joue le rôle du vendeur, un autre celui du client, un troisième l'observateur qui fera le débriefing).

Erreurs à éviter :

• Ne pas faire de plan d'action pour assurer la prise en charge de chaque client.

• Oublier de préparer et rappeler l'outil d'animation « Tableau de performance/pilotage » présenté au chapitre 8.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

Corrigé QCM Partie 3

1) À l'actif d'un bilan figure l'ensemble des biens que possède une entreprise.
   VRAI ☒ FAUX ☐ (chapitre 7)
2) Le passif représente les financements mis en place par l'entreprise et est classé par ordre d'exigibilité croissante.
   VRAI ☒ FAUX ☐ (chapitre 7)
3) Dans le compte de résultats, il existe trois grandes catégories de produits et de charges, cochez-les :
   ☒ Financière (chapitre 7)
   ☒ Exceptionnel (chapitre 7)
   ☐ Activité
   ☒ Exploitation (chapitre 7)
   ☐ Courante
4) Le BFR signifie :
   ☐ Bon, faut remiser
   ☒ Besoin en fonds de roulement (chapitre 7)
   ☐ Bill, Fax, Reassort
5) Cochez l'indicateur de résultat fondamental d'une entreprise commerciale.
   ☐ La marge brute
   ☒ La marge commerciale
   ☐ La marge arrière
6) Quels éléments importants doit comporter le budget d'un point de vente, au-delà des chiffres ? (fiche technique n° 5)
   Des commentaires, des graphiques et des annexes.
7) Pour un taux de démarque inconnue de 2 % du chiffre d'affaires, un magasin réalisant 1 million d'euros de chiffre d'affaires, avec une marge commerciale de 20 %, pour maintenir son résultat, doit générer un chiffre additionnel de :
   ☐ 10 000 euros
   ☒ 100 000 euros (chapitre 8)
   ☐ 1 000 000 euros

☞

8) Le SRP (Seuil de Revente à Perte) doit être reconstitué par produit.
VRAI ☒ FAUX ☐ (chapitre 8)

9) Citez quatre causes de non-vente d'un article (chapitre 8)
Absence de réassort, article absent ou mal présenté dans les rayons, substitution des ventes par un autre produit, modification de la saisonnalité, erreur ou changement de code.

10) Un tableau de bord s'analyse dans son bureau :
VRAI ☐ FAUX ☒ (chapitres 8 et 9)

11) Citez trois processus opérationnels à piloter dans un magasin :
Vendre, approvisionner, satisfaire les clients (chapitre 9).

12) Une mauvaise gestion des processus d'un magasin a un impact sur la valeur :

Client	VRAI ☒	FAUX ☐
Salariés	VRAI ☒	FAUX ☐
Actionnaires	VRAI ☒	FAUX ☐
Sociétale	VRAI ☒	FAUX ☐ (chapitre 9)

13) Il ne peut y avoir de procédure efficace sans bonne pratique associée formalisée :
VRAI ☒ FAUX ☐ (chapitre 9)

14) Les 5M sont une méthode d'analyse des causes de dysfonctionement, trouvez l'intrus : (chapitre 9)

☐ Milieu	☐ Main d'œuvre
☐ Méthode	☐ Matière
☒ Marge	☐ Matériel

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

PARTIE 4

Adopter une nouvelle posture managériale

« Le client d'abord, l'enseigne ensuite, l'équipe après, moi, par voie de conséquence. »

QCM Partie 4

1) Cochez les nouveaux rôles du manager :
   - ☐ Définir des missions
   - ☐ Confier des missions
   - ☐ Gérer et contrôler
   - ☐ Stimuler et coordonner
   - ☐ Avoir des idées
2) Le manager d'un point de vente doit organiser des réunions de « brief » quotidiennes :
   VRAI ☐ FAUX ☐
3) Le leadership est :
   - ☐ Inné
   - ☐ Acquis
4) Le changement se décrète :
   VRAI ☐ FAUX ☐
5) Le manager, face aux réfractaires au changement, doit essayer de convaincre les réfractaires :
   VRAI ☐ FAUX ☐
6) Dans un point de vente, l'animation du point de vente nécessite que le manager consacre la moitié de son temps sur le terrain.
   VRAI ☐ FAUX ☐
7) Le manager d'un magasin doit être un habile mélange de copain et de chef
   VRAI ☐ FAUX ☐
8) Classez les styles de management par ordre d'importance :
   - ☐ Directif
   - ☐ Explicatif
   - ☐ Participatif
   - ☐ Délégatif
9) Selon vous, le coaching est :
   - ☐ Une philosophie, un certain regard sur l'homme
   - ☐ Un comportement
   - ☐ Une démarche humaniste

Chapitre 10

Développer son leadership

« Ce sont les hommes et l'organisation qui font la différence. » ne cessait de répéter un grand patron avec lequel j'avais eu la chance de travailler.

À la veille de ma prise de fonction dans le magasin, je repensais aux nombreuses anecdotes vécues racontées par une amie au sujet de son arrivée à la tête d'un prestigieux magasin de l'avenue Montaigne à Paris, qui m'avaient tant fait rire. Arrivée avant les employés, le premier matin, Céline avait pris soin de préparer l'ouverture à la clientèle avec minutie et professionalisme, suffisamment en avance pour accueillir le personnel, plutôt expérimenté et au regard sans complaisance sur cette nouvelle directrice « bien jeune en apparence ». Peu après l'arrivée des premiers salariés s'avance une voiture avec chauffeur, dont sort une femme élégante. Céline, soucieuse d'asseoir son « autorité » rapidement, dans ce monde de la haute couture, où le « paraître » occupe une place importante, se dirige rapidement vers l'entrée, afin d'accueillir cette première cliente de la journée. Elle ouvre la porte vitrée et invite cette dame élégante à pénétrer à l'intérieur, sous le regard de l'ensemble des vendeuses. Au bout de quelques secondes, la voiture repart conduite par le chauffeur, la « cliente » paraît très familière avec les lieux et le personnel, qui semble fort amusé de la situation. La femme se présente : « Bonjour, je suis Madame de… Je suis salariée de ce magasin, responsable de l'univers «haute couture». » La gêne ressentie par Céline à l'égard de l'équipe et de sa vendeuse « Madame de… » me faisait rire, à l'époque, quant aux effets contraires obtenus par Céline, désireuse d'adopter une posture managériale exemplaire. L'hilarité ne me quittait plus de la soirée dès le récit de la seconde anecdote : Céline, un peu affectée par cette

première mise en situation, s'était mise en tête de redorer son leadership à la première occasion. Excellente vendeuse, connaissant avec détail et précision toute la collection de l'enseigne, elle entrevit cette opportunité quelques minutes plus tard, lorsque se présenta au seuil du magasin un couple de Japonais, pour lequel aucun doute ne pouvait subsister quant à leur statut de clients et non de salariés. Lors du long séminaire d'intégration, des journées de formation étaient dédiées à l'accueil, la prise en charge des clients. Un accent particulier était mis sur les formules d'accueil et de politesse, qui devaient être dites dans une dizaine de langues. Encore un peu gênée, la tête pleine des bonnes pratiques spécifiques à l'enseigne et de formules de politesse en langues étrangères, Céline s'avance sous le regard en coin de l'ensemble des vendeuses et en saluant prononce : « Crocodo ». Les japonais restent de marbre, des rires contenus des vendeuses envahissent le silence du magasin. Céline vient de comprendre qu'elle s'est trompée de mot de bienvenue. Il ne fallait pas dire « Crocodo », mais « Aligato ». Le soir même, elle entreprit de revoir toutes les formules de politesse et de changer sa technique de mémorisation.

Étrangement, ce qui me faisait tant rire lorsque j'écoutais avec délice ces anecdotes, ne m'amusait plus guère en cette veille de prise de fonction. Certes, j'avais intégré un secteur moins « guindé », mais je restais songeur quant à mes premières actions de manager et de leader. Je m'endormis toutefois serein, car j'avais été longuement briefé par Dominique, ma régionale, sur les nouveaux rôles des managers et les véritables caractéristiques du leadership dans un point de vente.

Il est communément admis aujourd'hui, que les entreprises en général, et plus spécifiquement celles du secteur de la distribution, souhaitent que leurs managers renforcent leurs qualités managériales. Cette volonté n'est pas le fruit du hasard et tient compte de facteurs déjà identifiés précédemment (chapitre 2), tels que les pertes de repères des collaborateurs de l'entreprise, à savoir : le développement exponentiel des informations, l'ancrage des individus dans « un monde de connaissance », le développement des activités de réseau, la complexité croissante des technologies, soutenue par une innovation qui s'accélère, l'instabilité d'achat des consommateurs et l'évolution du concept premier de produits à la faveur du couple produit-service, etc.

D'autres facteurs spécifiques au monde de la distribution, concourent à la recherche d'une nouvelle posture managériale. L'un d'eux est le transfert progressif des centres de décisions du siège de l'entreprise, au profit des directions de régions et des points de vente. Certes, on assiste

à une plus grande centralisation des activités, dès lors qu'elle induit des économies d'échelle (achat, logistique, systèmes d'information…), mais la tendance se confirme : *il faut donner du pouvoir aux personnes là où les situations se vivent*.

C'est vrai pour le management, mais également pour les collaborateurs au contact du client. Ils doivent être en mesure de résoudre les problématiques de clients sur le terrain, sans faire appel systématiquement à leur hiérarchie. La délégation de pouvoirs en cascade est un enjeu de la distribution.

Cette tendance lourde a pour conséquence une remise en cause des qualités communément identifiées chez les managers. En effet, déléguer plus de pouvoirs aux managers pose la question suivante : seront-ils en mesure d'assumer ces responsabilités ?

Cette problématique conduit certaines enseignes à repenser leur « gestion des compétences » et à rechercher parmi leurs collaborateurs les leaders d'aujourd'hui, qui seront les leaders de demain, autrement nommés les « hauts potentiels ». De nombreux dispositifs de montées en compétences sont d'ores et déjà opérationnels. Ces dispositifs sont centrés sur une clarification des rôles et des missions des managers.

Des valeurs clairement identifiées, des chartes du management correctement définies, un partage équilibré des responsabilités, des problématiques sociétales communiquées : les enseignes prennent la mesure des progrès à accomplir. Notons la grande proactivité du groupe Pineau Printemps La redoute (PPR), qui est précurseur en la matière.

Ainsi, les tendances observées font apparaître une nouvelle posture managériale (tableau 10.1).

Tableau 10.1 – Les nouveaux rôles des managers

Actuel	À développer
• Gérer et contrôler • Assurer la loyauté envers l'entreprise • Transmettre des directives • Définir des fonctions • Avoir des idées • Demander aux collaborateurs de prendre du temps pour justifier l'activité	• Stimuler et coordonner • Faire prendre des décisions • Confier des missions • Faire émerger les idées • Prendre du temps pour aider les collaborateurs à résoudre des problèmes clients

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

Nouvelle posture, nouveaux rôles, un terme semble mettre d'accord la majorité des DRH de France pour définir cette nouvelle lecture du management : le leadership.

Qu'est-ce que le leadership ?

Le leadership comme mode de management apparaît dans les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix dans les entreprises anglo-saxonnes. Dans la culture latine, le leadership est communément attribué aux plus hauts niveaux de l'entreprise : les leaders, sont les hauts dirigeants. Dans la réalité, le manager de proximité d'aujourd'hui est probablement le haut dirigeant de demain. En d'autres termes, le leadership est présent partout où il faut manager des équipes et porter un projet, même si tous les managers ne font pas preuve de leadership (voir Fiche technique n° 9, p. 178).

Dans son ouvrage *Leadership et confiance*[1], l'auteur propose plusieurs définitions du leadership :

> « Le Leadership est la capacité de mobiliser des individus libres, collaborateurs, subordonnés et de susciter leur participation volontaire pour l'atteinte d'objectifs. »

Mais aussi :

> « C'est la capacité à mettre en œuvre toutes les actions nécessaires pour mener l'équipe vers l'atteinte de ses buts et l'accomplissement de sa mission.
>
> Le leader permet à chacun de s'accomplir et de fonctionner au meilleur de lui-même. »

D'autres définitions permettent d'illustrer l'aura qui entoure les leaders :

> « Être un leader, c'est construire un monde auquel d'autres ont envie de participer. »
>
> « Le leadership est dans le regard des dirigés. »[2]

1. Alain DULUC, *Leadership et confiance*, Paris, Dunod, 2000.
2. Étude Kouzès/Posner, AT & T.

Quelles sont donc les caractéristiques du leader ?

Il sait ce qu'il veut, pourquoi il le veut, comment le communiquer aux autres afin d'obtenir leur coopération et adhésion.

Le leader est une personne capable de s'affirmer pleinement. Généralement, il est en mesure de :

- répondre aux besoins de l'équipe ;
- d'assurer la complémentarité de l'équipe ;
- de comprendre et développer les personnes ;
- d'approfondir la connaissance de soi et l'estime de soi ;
- de choisir le bon processus de prise de décision.

Mobilisation de l'équipe autour d'un projet partagé, le leader s'affirme comme le « boss », le « patron », au niveau de management où il se situe. Ainsi, le vendeur qualifié qui anime une équipe peut être un leader, le responsable de rayon, le chef de département, le responsable de caisses, le contrôleur de gestion… aussi.

Son succès réside dans la réussite et la performance de son équipe. Son propre succès est la résultante de son leadership.

Avoir du leadership, est-ce différent d'être manager ?

C'est précisément ce que nous développons dans ce paragraphe : en quoi le leadership, modifie la relation de management, mais aussi en quoi cela est complémentaire.

Être manager, c'est avoir un titre auquel sont associées des missions à accomplir. Ainsi être manager dans la distribution est différent d'être manager dans l'univers hospitalier. La technique et le « métier » sont différents mais, en règle générale, les missions sont quasiment identiques.

Les missions du manager du point de vente :

- Diriger : décider, décliner la stratégie en objectifs.
- Animer : coacher, motiver, évaluer, informer.
- Gérer : prévoir, analyser, contrôler.
- Organiser : planifier, élaborer, coordonner.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

Comment, par exemple, mobiliser ses qualités de leader dans le cadre de ses missions afin de mener à bien l'inventaire de fin d'exercice ?

L'inventaire est un événement d'une importance cruciale dans la vie du point de vente (tableau 10.2). Il va s'agir de compter tous les produits en stock, les valoriser et puis effectuer la balance entre les achats, moins les ventes et le stock. Ceci contribue à la valorisation de la démarque inconnue. C'est également le moment de remettre à jour tous les stocks erronés afin d'assainir la gestion des stocks, sans compter sur le formidable nettoyage des réserves…

Un inventaire se prépare longtemps à l'avance. Déclinons chacune des étapes et mettons en regard ce que doit faire le manager. S'agit-il de leadership, ou de missions de management ?

Tableau 10.2 – Étapes d'un inventaire

Étape	Délai	Leadership	Management
Établir le planning par rapport au jour J	J – 30		Gérer, prévoir
Réunir toute l'équipe des chefs de rayon avec le contrôleur de gestion	J – 29	Mobiliser les équipes Communiquer	
Lancer les actions de déstockage (produits hors gammes, produits fin de vie) Demander un état prévisionnel et calculer l'impact sur la marge	J – 29	Mobiliser les équipes Communiquer	Gérer
Effectuer un état de la situation	J – 15	Réunion d'équipe, mobiliser	
Effectuer le point sur les ressources disponibles le jour J et « contacter la société d'intérim »			Prévoir Achat de prestations
Organiser le rangement des réserves et du point de vente	J – 15	Visite magasin avec l'équipe de direction	

☞

Lancer la préparation de l'inventaire physique et former l'équipe qui va effectuer le balisage du magasin	J – 15		Planifier Gérer Coacher
Effectuer le balisage et l'adressage physique des zones à inventorier	Entre J – 10 et J – 3		Réaliser Contrôler
Vérifier que tout est prêt	J – 2		Contrôler
Réunir l'ensemble du personnel et donner les consignes	Jour J (– une heure)	Mobiliser, communiquer lever les freins, tracer la voie	
Effectuer l'inventaire	Toute la journée	Coordonner, encourager, mobiliser Féliciter	Contrôler, vérifier, analyser
Clôturer l'inventaire Pot de départ	Fin de journée	Féliciter, se détendre, s'amuser	

Le leadership, est-ce inné ou acquis ?

Plusieurs écoles de pensée continuent d'alimenter le débat. Il est intéressant de rappeler quelques-unes des théories portant sur le sujet, même si en la matière, aucune réponse n'est une vérité absolue.

➤ Inné

Selon Peter Drucker : « Le leadership ne peut être enseigné, ni appris. »

D'ailleurs, des chercheurs de l'université du Minnesota ont réalisé en 1986 une étude sur 350 couples de vrais jumeaux, dont certains avaient été élevés ensemble et d'autres chez des parents différents. Selon leurs travaux, le leadership, défini comme « pouvoir social » qui présente les caractéristiques suivantes (personne dominante, leader déterminé qui aime être le centre d'attention) était lié à l'hérédité dans 61 % des cas.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

➤ Acquis

> « Les leaders ne sont pas nés leaders. Ils apparaissent lorsque des organisations se heurtent à des complexités et des problèmes nouveaux. » Warren Bennis et Burt Nanus

Selon une étude faite chez Honeywell :

- 50 % des leaders ont appris le leadership en réalisant des missions difficiles ;
- 30 % au contact d'autres personnes ;
- 20 % grâce à la formation (ce chiffre semble important si on compare le temps passé en formation par rapport au temps total consacré au travail).

Inné/Acquis ? Des prédispositions semblent nécessaires ! Quoi qu'il en soit, chacun peut être rassuré, le leadership se travaille et s'apprend !

Un autre débat porte sur le lien entre le leadership et le charisme. Ainsi le leader serait charismatique, voire un génie, un héros ou un surdoué ! Capable de mobiliser les foules, il incarnerait toutes les qualités d'un demi-dieu digne de la mythologie !

À titre d'exemple, dans le domaine sportif, Yannick Noah, aux qualités incontestées de leader confirmées par les résultats de l'équipe de France, est également perçu comme charismatique. *A contrario*, Aimé Jacquet, manager de l'équipe de France de football, championne du monde et d'Europe, est un leader incontesté, sans charisme particulier.

Le charisme peut être « Une certaine capacité à séduire ». Le mot charisme induit également l'Idée « d'incarner » son leadership.

A priori, le charisme ne serait donc pas une condition suffisante pour être un bon leader.

> « Dans un groupe d'enfant, hors langage, le leader est celui qui va spontanément vers tous les autres enfants. C'est toujours celui qui prête ses jouets, sourit, tend la main, cède sa place, caresse… » R. Montagner

Cette observation nous invite à plus de tempérance : avoir du charisme c'est tout simplement être plus souriant, plus à l'aise, plus sensuel, plus animé, plus verbal… Au-delà de ces débats d'experts, d'autres études ont mis en évidence des caractéristiques communes à bon nombre de leaders (ou reconnus comme tels).

Les qualités communément admises des leaders reconnus

Dans la distribution, le point de vente fonctionne comme un bocal où chacun s'observe et où tout se sait. C'est pourquoi le manager qui présente tout ou partie des qualités ci-après, est vite identifié par son équipe comme digne de confiance. Sur la base de cette confiance, les collaborateurs auront envie de le suivre. Les qualités identifiées sont les suivantes :

1. Ils ont une image positive d'eux-mêmes.

   Confiance en soi, estime de soi, conscience de ses capacités, mais aussi de ses limites.

2. Ils sont intègres et exemplaires.

   Respect des valeurs de l'entreprise, mais également des priorités. Loyauté envers l'entreprise.

3. Ils sont compétents. Leurs collaborateurs considèrent « qu'ils savent ce qu'ils font ».

   Moteurs dans l'action avec un fort degré d'exigence pour eux-mêmes.

4. Ils remettent en cause l'existant.

   Ils n'hésitent pas à explorer d'autres voies que celles communément exploitées.

   Ils font partager leur vision.

5. Ils savent tracer la voie.

   Ils accordent à leurs collaborateurs une autonomie. Ils encouragent la prise de risque.

6. Ils sont solidaires dans les réussites, comme dans les échecs.

   Ils stimulent et encouragent leurs collaborateurs.

7. Ils font preuve de générosité dans la relation humaine.

   Ils font preuve d'un certain « sens de l'humour » qui leur permet de gérer le stress.

En résumé de ces différentes qualités, il est possible de définir trois rôles permanents dans la pratique du leadership. Ces rôles s'inscrivent dans la nouvelle posture managériale…

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

Les trois rôles clés du leader

Ces rôles ne sont pas du domaine du formel, même si les actions qui en résultent sont parfaitement concrètes. Ainsi le leader doit :

- Inspirer une vision partagée.
- Donner les possibilités de l'action.
- Développer la coopération.

Inspirer une vision partagée

> « Si vous êtes capable de le rêver, vous êtes capable de le faire ! » Walt Disney

La parabole du tailleur de pierre : au Moyen Âge, un passant interroge trois tailleurs de pierre à qui il demande ce qu'ils font. Le premier répond : je taille des pierres, le second répond : je construis un mur, le troisième : je bâtis une cathédrale.

Cette parabole se passe de commentaires.

Les leaders ont une capacité de projection, ils visualisent les résultats avant même d'avoir commencé leurs projets. Travailler sa vision consiste à regarder vers le futur et imaginer l'avenir à moyen terme. D'ailleurs, on entend souvent dire d'un manager : « Il a une longueur d'avance. » Les exemples de capitaines d'entreprises visionnaires, de Bill Gates à Gérard Mulliez, ne manquent pas.

Certains leaders ont également la capacité de construire une « image mentale » du but à atteindre. Tous, en revanche, s'accordent pour dire que « tout est possible ». Pour le leader, il n'existe pas de probabilités, mais des possibilités. Enfin, tous tentent de développer le caractère unique de leur vision et souhaitent faire ce que personne d'autre n'a fait.

Donner les possibilités de l'action

Ce rôle permanent du leader repose sur la confiance réciproque entre lui-même et ses collaborateurs. Tous ces aspects sont développés plus avant dans le chapitre 11 et notamment avec les principes de responsabilisation et de délégation.

Reste la question suivante : comment susciter la confiance ? Certes, si le leader est porteur de qualités rapidement identifiables par ses collaborateurs, la confiance naîtra rapidement. Mais qu'est-ce que la confiance ?

Définition de la confiance : sensation de sécurité et d'assurance de celui qui se fie à quelqu'un ou à quelque chose.

Le leader inspire confiance et sait créer un climat de confiance dans son équipe. Quand la confiance est là, on peut se confronter, changer ensemble, relever des défis, faire face à l'incertitude. Les leviers sur lesquels le leader peut s'appuyer pour générer la confiance sont proches des qualités que le leader développe dans sa relation de management. Ce sont les suivants :

- Le respect : des personnes, de la parole donnée, des différences.
- La participation : il s'agit d'associer ses équipiers et d'agir ensemble.
- La responsabilisation : donner du pouvoir de décision à ses collaborateurs.
- La transparence et l'ouverture : donner l'accès aux informations.
- La reconnaissance : donner de l'importance à ses collaborateurs.
- La récompense : garantir la justice du couple contribution/rétribution.
- L'éthique : respecter des valeurs humanistes.

Développer la coopération

Dans un point de vente, au-delà des problèmes inhérents à l'activité commerciale, les véritables problèmes sont d'ordre humain, donc relationnels et *a priori* irrationnels. Malgré ces difficultés apparentes, il est nécessaire de maintenir la cohésion des personnes et de garantir la coopération entre les différents acteurs du point de vente (services supports, départements, rayons).

Or, il ne peut y avoir coopération au sein d'une organisation sans communication. Le rôle du leader s'apparente donc à être un vecteur de communication. C'est-à-dire recevoir les informations et les communiquer à l'ensemble des personnes concernées afin de garantir les interprétations et fluidifier les relations.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

« Vecteur de communication », le manager est le point de focalisation des informations : informations descendantes (du siège, d'organismes officiels), informations remontantes (clients, collaborateurs), informations latérales (fournisseurs, partenaires, concurrents).

« Vecteur de communication » signifie également que ces informations doivent être traitées et communiquées aux différents acteurs concernés.

Bien sûr, des supports de communication existent : intranets, Internet, messageries, téléphones mobiles, tableaux d'affichages, notes de services, documents écrits, etc. mais dans un univers passablement déshumanisé foisonnant d'informations, le meilleur vecteur de communication reste encore la parole ! Rien ne vaut un vrai échange sur le mode « mammifère », c'est-à-dire en face à face. Il permet d'entendre, de voir, de sentir, et finalement de mieux comprendre.

Ainsi, communiquer en face à face, c'est utiliser les trois composantes du langage qui sont :

- *Le verbal :* les mots que je dis et les expressions que j'utilise.
- *Le para-verbal :* l'intonation, le rythme, le débit avec lesquels je dis les mots.
- *Le non verbal :* le regard et la gestuelle qui les accompagnent.

Or, les différents supports de communication (au-delà de la vidéo, et encore…), ne permettent pas la combinaison de toutes ces composantes. Il est intéressant de noter que dans la relation de communication le para-verbal et le non verbal représentent respectivement 38 et 55 % du poids du message communiqué, alors que les mots ne « comptent » que pour 7 %.[1]

Précisons que ces résultats concernent la communication humaine en général. Dès qu'il s'agit d'une situation particulière, ces proportions ne sont plus les mêmes… Tout cela milite pour un retour à une communication en face à face dès que cela est possible et opportun.

Pour communiquer, échanger, coopérer, le leader doit créer les conditions de l'échange et du partage des informations. La façon la plus simple est de réunir ses collaborateurs. Ainsi, aujourd'hui les bonnes

1. Source : Les études du professeur Mehrabian, UCLA.

pratiques en place dans les enseignes les plus performantes identifient cinq types de réunions ou entretiens (tableau 10.3).

Tableau 10.3 – Cinq opportunités de communiquer

Type	Entretien individuel	Entretien d'appréciation	« Brief » quotidien	Réunion d'équipe	Séminaire événementiel
Objectif ?	Point d'activité	Bilan de performance	Lancer les équipes	Cohésion, information, échanges, partages de bonnes pratiques	Cohésion, information, échanges, partages de bonnes pratiques, événements particuliers
Fréquence ?	1 par mois	1 par an	1 par jour	1 par semaine/ mois	1 par an
Qui ?	Le collaborateur	Le collaborateur	Tous les collaborateurs présents ce jour	Les membres de l'équipe	Tout le personnel
Durée indicative	30 à 60 min	60 à 180 min	15 min	60 à 90 min	180 min à 1 jour

Bien évidemment, des ajustements sont nécessaires en fonction de la dimension du point de vente et les contraintes d'organisation de celui-ci (voir Fiche technique n° 10, p. 180).

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

CHAPITRE 11

Orchestrer les trois clés du progrès

Je repensais à Céline qui, soucieuse de faire preuve de leadership, s'était prise à son propre piège deux fois… Le leadership finalement, ce n'est pas exactement cela ! En ce qui me concerne, rôles et missions étaient clairs, et laissaient entrevoir les fortes évolutions depuis de nombreuses années. Les premiers contacts avec l'équipe du magasin s'étaient mieux passés que pour Céline. La majorité de mes proches collaborateurs avaient apprécié ma première réunion d'une durée de quarante minutes, au cours de laquelle j'avais pris soin :

- de présenter rapidement les principes de management, en mettant l'accent sur mes missions tant que directeur (quant à mes qualités de leader, à ce stade, je ne jurai de rien…) ;
- de consacrer du temps sur les modalités pratiques des différents types d'entretien que je souhaitais mettre en place systématiquement dans le magasin, et en particulier le « brief » quotidien ;
- de laisser du temps aux échanges entre ces deux thèmes.

Je savais que cette approche marquait un changement par rapport à mes prédécesseurs. Les propositions faites relevaient, pour le moment, du décret. Il fallait maintenant les concrétiser, les piloter. La tâche n'allait pas être simple. Au-delà du climat convivial de cette première réunion, j'avais observé des attitudes différentes auprès de chaque membre de l'équipe : mis à part Vincent, apparemment convaincu et motivé, Fanny et Manuel

> avaient adopté une attitude attentiste, Lucas semblait légèrement sceptique. Quant à Thibault, le responsable caisse et administratif, il paraissait plutôt réfractaire.
>
> Il m'appartenait donc d'adopter la bonne attitude à l'égard de chacun et surtout d'agir en conséquence. L'enjeu était clair sur le plan économique : il fallait restaurer dans les six mois la rentabilité du magasin avec un niveau de marge commerciale en progrès de cinq points. L'animation du point de vente devrait faire l'objet de bonnes pratiques.

Le changement ne se décrète pas, il doit être piloté !

La distribution et les entreprises en général, n'ont plus le choix, elles doivent anticiper ou s'adapter aux événements internes ou externes qui modifient en profondeur les modes de travail, les modes de communication et les comportements de chacun. Ces événements inscrivent des changements souvent irréversibles pour les entreprises.

Ils sont de plusieurs natures, en voici les principaux :

- L'innovation technologique, comme l'arrivée du code barre qui a modifié les processus d'approvisionnement et le passage en caisse générant des évolutions au niveau des métiers des personnes concernées.
- L'évolution de la législation ou des règles communément admises : par exemple, la mise en route et le passage à notre monnaie commune l'euro.
- Les actions des compétiteurs, par exemple l'arrivée d'un concurrent dans la zone de chalandise.
- Les modifications de l'actionnariat, par exemple, le rachat de Paridoc, enseigne Mammouth (entre autres), par Auchan ou bien la fusion de Carrefour avec Promodes et la mise aux couleurs Carrefour des magasins Continent, etc.

Face au changement, le management de l'entreprise peut décider d'anticiper ou non. De cette démarche volontariste, dépend en partie le succès et la pérennité des progrès à accomplir.

La différence est considérable en termes de conduite du processus, de confort pour les personnes concernées et d'efficacité.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

Néanmoins, tout changement représente un saut dans le vide. En effet, le changement engendre des phénomènes irrationnels, voire chaotiques, qui, s'ils ne sont pas maîtrisés, peuvent présenter de graves dangers pour l'entreprise.

Afin de limiter les risques potentiels, liés aux changements à mener, les managers doivent disposer de tous les outils nécessaires pour rassurer et vaincre les résistances légitimes que tout changement suscite.

Comprendre l'évolution des comportements face au changement

Face à un changement, et malgré l'émotion que celui-ci peut générer pour chacun de nous, même les personnes les plus hostiles restent rarement sur une opinion définitive. C'est pourquoi, il est essentiel de comprendre les résistances que le changement génère.

La figure 11.1 illustre les phases du comportement par lesquelles passent les personnes en tenant compte du facteur temps.

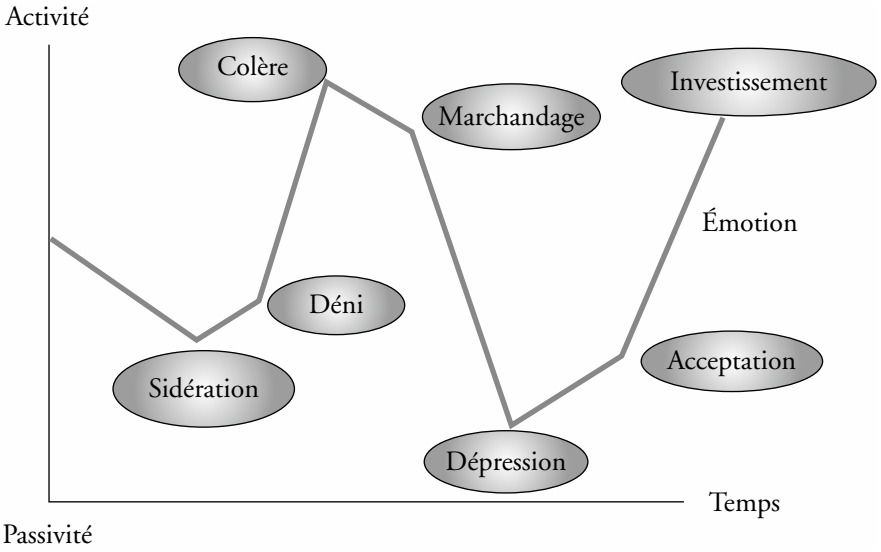


Figure 11.1 – Le processus de changement et l'émotion qu'il génère
Elizabeth Kublher Ross.

Ce processus d'adaptation qui peut s'apparenter à une démarche de deuil, doit être compris par le management afin de prendre en compte ces comportements légitimes et ne pas commettre d'erreur d'interprétation.

Connaître les différentes typologies d'acteurs

Toutefois, avant d'agir, il est nécessaire d'identifier les différentes typologies d'acteurs en situation de changement. Il convient donc d'identifier le degré d'implication et d'accord de chaque collaborateur dans le processus à conduire. C'est ainsi que le manager pourra définir la meilleure attitude à adopter en fonction des envies ou des freins de chaque collaborateur et dynamiser l'équipe en s'appuyant sur les éléments « moteurs ».

Il va de soi qu'une très bonne connaissance des membres de l'équipe, ainsi qu'un souci d'objectivité favoriseront la pertinence de l'analyse. De surcroît, l'analyse des comportements des personnes est liée au changement à venir. En fonction des changements, les différents acteurs peuvent avoir des postures différentes.

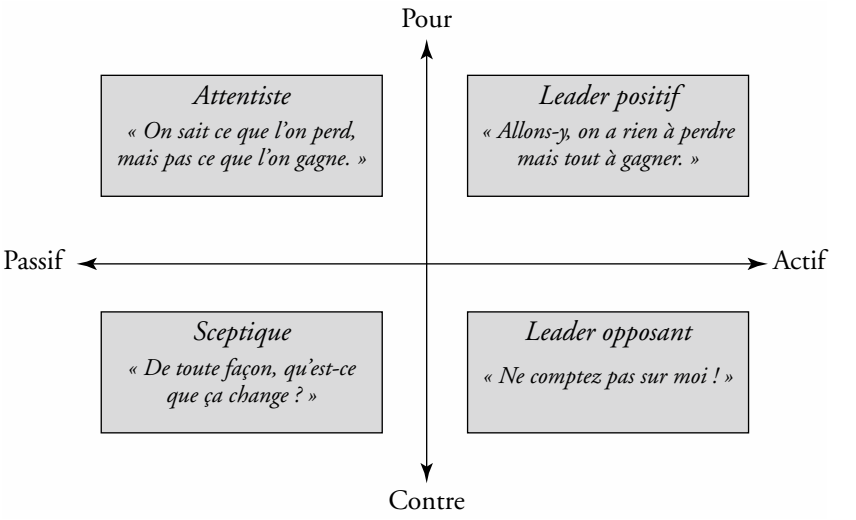

Pour
Attentiste
« On sait ce que l'on perd, mais pas ce que l'on gagne. »
Leader positif
« Allons-y, on a rien à perdre mais tout à gagner. »
Passif
Actif
Sceptique
« De toute façon, qu'est-ce que ça change ? »
Leader opposant
« Ne comptez pas sur moi ! »
Contre

Figure 11.2 – Typologie des attitudes lors d'un changement

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

Autour de deux notions simples telles que « je suis pour ou contre », « j'agis ou je n'agis pas », on peut constituer quatre grands profils représentatifs (figure 11.2) :

- « Le leader positif » est complètement impliqué dans le projet.

  Il se sent investi d'une mission, et agit en conséquence. Il se caractérise par son implication et son sens critique. C'est souvent lui, avec d'autres leaders, qui est à l'origine du projet. Il représente une aide et un support précieux.

- « L'attentiste » quant à lui, est véritablement déchiré entre des opinions contradictoires.

  Échaudé par des échecs passés, il a envie de s'engager mais n'est pas toujours d'accord, surtout si l'approche du projet ne répond pas à ses attentes. L'attentiste est tel un funambule en équilibre sur son fil, susceptible de tomber du côté des leaders ou de sortir complètement du projet.

- « Le Sceptique » est désabusé.

  Il apporte peu ou pas de valeur ajoutée au projet puisqu'il est passif, indifférent et désabusé. Il est d'accord avec tout mais ne fait rien ! Ce peut être le cas d'une personne démotivée qui n'entrevoit pas d'opportunité d'évolution mais qui n'a l'intention de changer ni de poste ni de société (manque d'expérience, de diplômes, de volonté…).

- « Le leader opposant » est en désaccord.

  Il apporte, de par son opposition plus systématique, moins de valeur ajoutée, du fait d'un jeu personnel qui relève souvent du procès d'intention. Celui-ci est difficile à convaincre, il reste figé sur sa position et affiche en conséquence un faible niveau d'engagement. Parfois coopérant, il ne se prive pas de communiquer son désaccord dès que l'occasion se présente : il en fait une affaire de principe.

L'attitude du manager après identification des comportements

Le manager doit :

- effectuer un diagnostic précis de la situation présente ;
- repérer les « leaders positifs », les « sceptiques », les « attentistes », les « leaders opposants » ;
- s'appuyer sur les « leaders positifs », diriger les « sceptiques », ménager et tenter de convaincre les « attentistes » ;
- isoler les « leaders opposants ». Isoler, ne signifie pas stigmatiser ou montrer du doigt. En effet l'opposition naît de l'existence même du changement. Sans changement, pas d'opposition. C'est pourquoi « isoler », signifie avoir un « traitement confidentiel » de la situation.

Ce que tentent de faire certains managers, c'est d'essayer de convaincre les « leaders opposants ». Pourtant, l'énergie dépensée pour amener ces personnes à changer de point de vue se solde de manière quasi certaine par des résultats médiocres.

Une des conséquences immédiates c'est de voir les « attentistes » et « sceptiques » légitimer les arguments des « leaders opposants » et d'offrir une « tribune » aux résistances au changement…

Il vaut mieux s'appuyer sur les « leaders positifs », notamment en « reconnaissant leur réussite », car, même s'ils ne sont pas nombreux, ils seront toujours plus efficaces que les opposants.

- Quelle attitude adopter avec les leaders positifs ? positifs (« Allons y, on n'a rien à perdre, mais tout à gagner »)

  Il faut adopter des méthodes participatives en associant les personnes à la façon dont on va procéder. En effet, ces personnes souhaitent participer et apporter de la valeur ajoutée. Des solutions toutes prêtes ne leur conviendraient donc pas.

- Quelle attitude adopter avec les attentistes ? (« On sait ce que l'on perd, on ne sait pas ce que l'on gagne »)

  La logique du « donnant/donnant » doit être appliquée dans ce cas. Il faut adopter un management et un discours qui mette en lumière les avantages que retireront les deux parties (attentistes et personnes à l'origine du projet).

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

- Quelle attitude adopter avec les sceptiques ? (« De toute façon, qu'est-ce que ça change ? »)

  Un moyen de les convaincre consiste à les impliquer davantage au côté des leaders afin de les mettre en mouvement. Attention à ne pas user de méthodes qui pourraient être perçues comme manipulatrices.
- Quelle attitude adopter avec les leaders opposants ?) « Ne comptez pas sur moi ! »)

  En ce qui concerne les « réfractaires », il s'agit essentiellement de se préparer à des ruptures, il faudra être probablement directif.

Une fois l'état des lieux effectué, il faut agir pour progresser

Les facteurs de succès dans la conduite du changement sont aujourd'hui identifiés au niveau macroéconomique. Ces principes reposent sur des éléments complexes où se mêlent la sociologie des personnes et des organisations, le management, la communication…

Ces principes sont déclinés au travers d'une démarche simple et opérationnelle qui permet de piloter le changement avec succès. Cette démarche est composée de trois clés fondamentales (figure 11.3).

Chaque clé est la synthèse des principes essentiels à appliquer pour mieux conduire le changement et donc progresser.

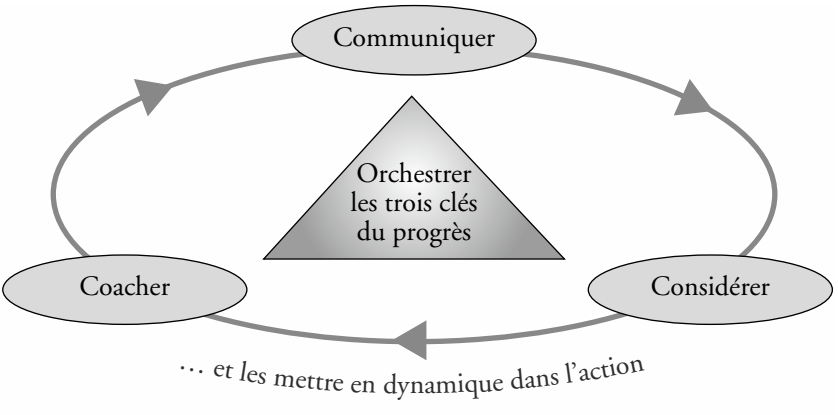


Figure 11.3 – Orchestrer les trois clés du progrès

Première clé : communiquer

La communication, caractéristique de leadership, doit être omniprésente dans tout processus de changement. C'est elle qui permet de mobiliser, de faire adhérer, mais également de vaincre les freins (légitimes ou pas) liés à l'inconnu.

Quelques conseils :

- Augmenter son temps de contact et de présence sur le terrain pour rassurer chacun.
- Entendre les remarques et les résistances qui vont s'exprimer et dialoguer avec ses collaborateurs.
- Mettre en place des relais de communication proche des acteurs.
- Encourager les efforts quotidiens fournis dans le sens du changement et du progrès.
- Privilégier le dialogue au discours.
- Être exemplaire soi-même sur ce que l'on veut voir changer.

Deuxième clé : considérer

Chaque personne est un acteur du changement et du progrès. Il est souhaitable de considérer chaque collaborateur comme un adulte capable de changer, d'évoluer pour lui-même mais aussi pour s'adapter aux nouvelles exigences de l'entreprise. Ce progrès n'est généralement pas facile à mettre en œuvre ; c'est souvent difficile de modifier ses habitudes et comportements. C'est pourquoi tout collaborateur qui accepte de les remettre en cause mérite toute la considération de l'entreprise. Et notamment, les « agents faciliteurs », c'est-à-dire, ceux qui s'investissent, qui « y croient » et qui, par leur exemplarité, entraînent les plus sceptiques dans leur sillage.

Quelques conseils :

- Informer le plus tôt possible pour prévenir doutes, rumeurs et scepticisme et réduire la part d'inconnu.
- Informer sur les enjeux et les raisons du projet afin de donner du sens et communiquer sur les résultats attendus.

- Informer sur les conséquences pour chacun dans son activité quotidienne afin de rendre concrètes les évolutions à venir.
- Informer régulièrement en montrant les actions mises en œuvre et les premières réussites afin de mettre en avant des résultats à court terme et montrer l'irréversibilité du processus engagé.
- Féliciter les personnes et accorder des signes de reconnaissance positifs (voir Fiche technique n° 14, p. 184).

Troisième clé : coacher[1] (ou accompagner)

Agir sur les compétences, c'est s'inscrire dans une démarche d'accompagnement sur le terrain de tous les acteurs concernés par les évolutions. Plus les personnes gagnent en compétences, plus elles adoptent un comportement rationnel et plus les changements sont faciles à mener.

De surcroît, dans ce type de situation, l'ensemble des savoir-faire et savoir être des collaborateurs doivent être mobilisés afin de progresser.

Quelques conseils :

- Informer très tôt sur le dispositif de formation et d'accompagnement mis en place pour donner les nouvelles compétences nécessaires.
- Ne commencer les formations que quand l'étape de « colère » est passée.
- Planifier la formation peu de temps avant la mise en place afin d'être rapidement opérationnel.
- Prévoir un accompagnement terrain pour aider en situation de travail.
- Prévoir des modalités de partage de « bonnes pratiques » au sein de l'équipe.

> Je m'interrogeais alors à propos de la demande d'accompagnement :
>
> Finalement, on entend partout « il faut adopter une démarche de conduite du changement », « il faut piloter le changement »... comme si le changement était quelque chose de récent, un nouveau concept markété par des cabinets de conseil !!!
>
> Je faisais part de mes interrogations à Dominique, ma régionale.

1. Voir également Chapitre 13.

Elle me donna la réponse suivante :

« Tu sais Miguel, conduire le changement, ce n'est uniquement rien d'autre que de conduire les transformations nécessaires dans la vie d'un point de vente. Regarde les mutations de la distribution depuis les années soixante, et dis-toi que ces changements ne sont en réalité que des progrès nécessaires pour satisfaire encore et encore nos clients. D'ailleurs, je te recommande d'éviter d'utiliser le mot changement auprès de ton équipe… cela t'évitera une levée de boucliers. Préfères donc le mot progrès, puisque c'est l'aboutissement du changement. À mon avis c'est beaucoup plus mobilisateur ! »

Et puis, je vais te donner un dernier conseil :

« Les changements les plus efficaces sont ceux qui commencent par des résultats tangibles… la force de la démonstration crée la dynamique de l'action… et pour cela tu dois créer des relations de proximité avec ton équipe, tu dois avoir un projet mobilisateur pour l'ensemble de l'équipe et créer une relation privilégiée avec chacun de tes équipiers. Allez, je vais oser… tu dois agir en coach ! »

J'intégrais parfaitement le message que Dominique m'avait transmis et retournais sur le terrain, parce j'étais convaincu que c'était là que ça se passait !

CHAPITRE 12

Mettre en œuvre un management de proximité

Les 35 heures étaient arrivées avec leur lot d'interrogation. Quel changement ? !

L'enthousiasme n'était pas au rendez-vous, pour des raisons humaines et économiques. Les modalités d'application avaient été définies et négociées avec les partenaires sociaux au niveau du siège. Les modalités de mise en œuvre avaient été diffusées et relayées lors de réunions nationales, puis régionales. Certes, notre magasin avait un petit nombre de salariés, mais son statut d'établissement rendait obligatoire la mise en application des dispositions.

Voilà qui n'allait pas faciliter ma tâche de manager et encore moins la mission de redressement de la rentabilité.

L'organisation du travail sur le point de vente devait évoluer. Une des voies évoquées était, bien évidemment, le développement de la polyvalence des salariés, qui favorise l'employabilité des collaborateurs, mais qui rend également plus facile la gestion des présences. Le principe est noble, puisqu'il vient de la direction et fait le bonheur des cabinets de conseil. Mais moi, je suis sur le terrain, et le problème, c'est qu'il y a plusieurs facettes. Il faut avant tout tenir compte des compétences des équipiers, mais aussi de leurs attentes, sans cela aucun progrès n'est possible.

La réalité du point de vente nécessite de trouver un juste équilibre entre économique et humain. J'ai besoin de repères simples et concrets. Fabrice, qui avant mon arrivée, avait annoncé sa démission vient juste de partir : il me faut également intégrer son remplaçant.

Une personne de moins dans l'équipe, la gestion des plannings à assurer, cinq points de marge à trouver… Je suis à la recherche d'actions concrètes, de recettes. Quelles sont les clés du cercle vertueux, si elles existent, pour responsabiliser et faire agir les femmes et les hommes ?

Je décide d'en parler à ma régionale...

Quel type de manager être ?

Manager des personnes est un acte difficile et complexe (figure 12.1).

En effet, il est communément admis que manager des personnes sous-entend une relation d'autorité entre le manager et le managé. Cette relation, si elle est mal comprise ou assumée, peut générer l'inverse de l'objectif recherché. Ainsi, dans un point de vente (où la proximité, voire la promiscuité sont une des composantes des relations), il est généralement constaté une relation de management à deux facettes, tiraillée entre deux impératifs : produire les résultats avec les seuls membres de l'équipe.

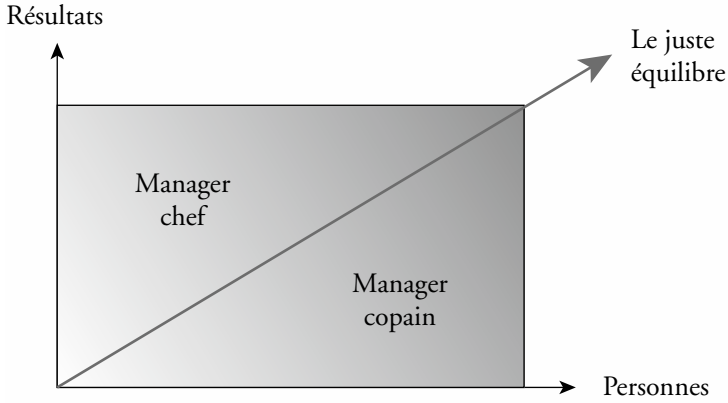


Figure 12.1 – Le dilemme du manager

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

Le manager copain

Il considère que le point de vente est composé d'une grande famille, où chacun a un rôle respectif à jouer, mais tous sont au même niveau. Les plannings de présence et de l'organisation des tâches à effectuer sont les seuls référents qui garantissent la bonne marche du magasin.

Aussi, les relations avec chacun sont de type affectif, et il n'est pas rare de continuer la vie du magasin à l'extérieur du point de vente.

Ce comportement est très présent dans le commerce. Il indique en général de la part du manager une volonté d'être aimé par les autres et un caractère que l'on pourrait qualifier d'empathique.

> « Fais-le pour moi,
> – tu sais que je compte sur toi,
> – toi seul peux m'aider, et puis en ce moment je n'ai pas la pêche, aide moi,
> – c'est le régional une fois de plus qui le demande… »

Autant de phrases qui illustrent ce mode de relation.

Les difficultés surviennent quand le manager doit prendre des décisions difficiles, annoncer des événements rudes tels que se séparer d'un collaborateur, ou même changer les horaires de travail d'une caissière… Comment faire alors, comment le dire sans se mettre soi-même en situation de « méchant » ?

Le manager chef

Bien souvent le manager chef ne s'ouvre pas aux autres, il entretient de simples relations de travail où le commandement est le levier du management. L'ouverture à de relations personnelles est peu présente, ou parfaitement compartimentée !!! On peut qualifier ce style de management « d'autoritaire ». C'est souvent le fait de personnes qui ont été « échaudées » par un management trop affectif et qui prennent le soin de se protéger (sans tenir compte des besoins de leurs collaborateurs).

Ce comportement existe dans beaucoup d'enseignes, et notamment les enseignes où l'encadrement intermédiaire procède également de cette façon.

« Rangez-moi cela,
– je vous préviens, je n'accepterai plus aucun retard, la prochaine fois…
– vous allez en caisse immédiatement !
– vous avez 30 minutes pour ranger la réserve,
– vous pouvez sourire à Madame Dupont, cela ne vous fera aucun mal, qu'en pensez-vous Madame Dupont ? »

Ceci est régulièrement entendu dans les rayons d'un magasin…

Les implications d'un tel mode de relation se traduisent rapidement par une augmentation du turn-over, un désintérêt des collaborateurs pour le travail, un fort absentéisme, des sabotages d'activité… et cela au détriment de la qualité de service rendue aux clients.

Le manager chef-copain ou manager copain-chef

Habile mélange des deux modes de relation déjà identifiés : où comment perdre toute crédibilité avant de sombrer dans la schizophrénie…

Le juste équilibre : le management de situation

Il existe une troisième voie, une autre façon de manager sans sombrer dans la caricature. C'est déjà une réalité dans la distribution qui compte nombre de managers adeptes d'un management adapté aux personnes, à leur degré d'autonomie et mettent en œuvre un management de situation.

P. Hersey et K. Blanchard présentent les styles de management situationnels qui intègrent dans les aspects managériaux :

- les contraintes ;
- la nature du travail ;
- l'autonomie des collaborateurs.

Cette étude qui a suivi le travail de centaines de cadres a permis d'identifier les styles de management les plus efficaces.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

La synthèse de cette intervention a montré qu'il n'y avait pas un style plus efficace que les autres, mais que l'efficacité passait par le choix du style en fonction de la situation.

Étant donné qu'une situation est la composante de deux facteurs : la tâche à exécuter et la personne qui l'exécute, on peut dire que les deux facteurs à prendre en compte sont : le savoir (ou compétence) pour effectuer la tâche et l'envie (ou motivation) de la mener à bien. La compétence, qui est le passage de la connaissance, au travers de l'expérimentation, à la dynamique du savoir, présente trois caractéristiques :

- Le savoir savant, où les compétences du métier sont essentielles. Ainsi, le domaine ou le secteur d'activité concernés donnent des savoirs savants bien différents. Ex. : chef de rayon Bazar ou responsable caisse.
- Le savoir-faire, où les compétences techniques sont articulées autour d'expérimentations qui ont fait leurs preuves. Ainsi, les techniques de vente, par exemple, sont dans leur grande majorité associées à des savoir-faire.
- Le savoir-être, où les compétences comportementales assoient et donnent corps aux deux autres savoirs. Certains savoir-être tels que l'empathie, l'écoute active, ou la flexibilité relationnelle sont le carburant des deux autres savoirs.

Si les deux facteurs sont assurés, on peut parler de performance !

Bien sûr la performance, liée à la compétence et à la motivation, ne peut s'exprimer que dans un environnement favorable.

- Premier cas : l'environnement physique, géographique et l'ambiance ne sont pas favorables. La performance ne sera pas au rendez-vous malgré de fortes compétences et de fortes motivations. Par exemple, dans le cas d'une fusion de deux entités extrêmement performantes, les facteurs d'instabilité (ambiance) liés au rapprochement génèrent des freins à la performance.
- Second cas : l'environnement physique, géographique et l'ambiance sont favorables. Toutefois, les collaborateurs performants ne sont pas autorisés ou ne se sentent pas la permission d'utiliser leurs compétences et leurs motivations au service de l'entreprise. Par exemple, dans le cas d'un changement de manager, qui présente toutes les caracté-

ristiques du « manager chef », les collaborateurs perdent de l'autonomie et, par voie de conséquence, la permission d'être performants.

Toutefois, globalement cela signifie que, pour une tâche donnée, le manager peut identifier quatre situations (tableau 12.1).

Tableau 12.1 – Les quatre styles de management

Style de management	Délégatif	Explicatif	Participatif	Directif
Compétence	OK	Pas OK	OK	Pas OK
Motivation	OK	OK	Pas OK	Pas OK

En fonction de chacune des situations, le manager doit choisir le style de management le plus adapté (figure 12.2).

Il est à noter que, eu égard à la quantité de tâches à effectuer dans un point de vente, il est parfaitement normal qu'un même collaborateur ait des performances différentes (compétence + motivation) suivant les tâches à exécuter…

Aussi, le manager qui sait s'adapter aux différentes situations peut, au cas par cas, être directif, explicatif, délégatif et participatif avec un même collaborateur et changer de style de management plusieurs fois dans la même journée.

Cette approche, pleine de bon sens est pratiquée intuitivement par des milliers de managers. Nous sommes loin des caricatures du manager-copain et du manager-chef.

Cela demande bien sûr des qualités de flexibilité relationnelle…

Prenons l'exemple de la mise en pratique de la personnalisation de la relation en caisse.

Tâche à exécuter : Avec le mode de paiement, lire le nom du client et le saluer par son nom. Par exemple : « Au revoir Monsieur Dupont, à bientôt ». (quand le client paie en espèces, cela n'est pas possible).

• **Marie**, hôtesse de caisse, 6 mois d'ancienneté (peu compétente, peu motivée), ne sait pas comment faire et de ce fait craint d'être ridicule face au client.

Adopter un style Directif : Marie est peu performante, l'objectif du manager est de donner de la compétence et donc d'indiquer la direction à suivre…

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

Ce que je fais : je m'installe en caisse et je salue le client avec les nouveaux principes de qualité de service. Je démontre ainsi que cela est possible et ensuite j'encourage Marie à utiliser la charte de personnalisation de la relation.

• **Pierre**, hôte de caisse, 12 mois de présence en caisse (compétent, peu motivé). Ne craint pas ce type d'actions…

Adopter un style participatif : Pierre sait faire mais n'a pas très envie de s'y mettre. Le manager le fait participer afin de susciter sa motivation…

Ce que je fais : je m'installe en caisse et je l'observe mettre en pratique. Comme il n'utilise pas la nouvelle charte, je lui demande les raisons de son attitude. Je lui demande pourquoi, je lève les freins, notamment en lui faisant comprendre le point de vue du client. Si tu étais client… ? Je l'encourage à mettre en pratique.

• **Paul**, hôte de caisse, 2 mois de présence (peu compétent et motivé).

Adopter un style explicatif : Paul a très envie de réaliser la mission qui lui est confiée, mais il ne sait pas quels mots utiliser. Il n'a pas retenu la formule de salut, mais a très envie d'être courtois avec les clients. Le manager adopte donc un mode de relation reposant sur l'explication, afin de rassurer Paul.

Ce que je fais : je m'installe en caisse et je valide avec lui la bonne formule, je lui explique pourquoi nous avons choisi celle formule et lui fais répéter. Je l'observe dans la mise en pratique et je corrige si besoin, une fois le client parti… Je l'encourage à persévérer.

• **Christine**, hôtesse de caisse, 3 ans d'ancienneté (compétente et motivée)

Adopter un style délégatif : Christine est autonome.

Ce que je fais : à l'occasion d'un passage près des caisses, je l'observe. Comme tout est parfait, je la félicite.

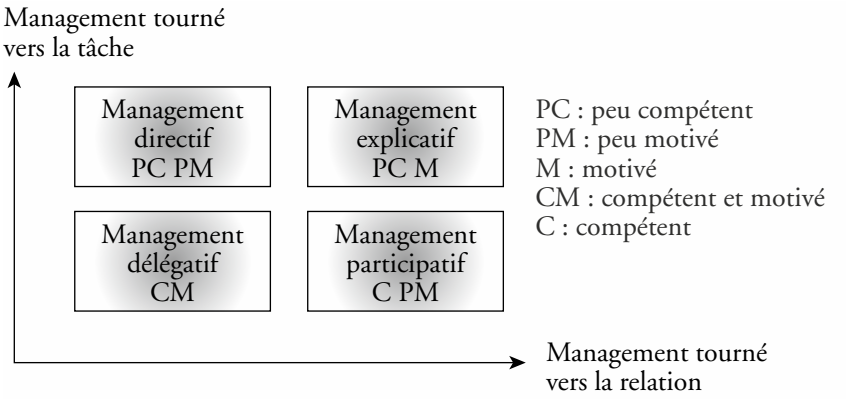

Management tourné vers la tâche
Management directif PC PM
Management explicatif PC M
Management délégatif CM
Management participatif C PM
PC : peu compétent
PM : peu motivé
M : motivé
CM : compétent et motivé
C : compétent
Management tourné vers la relation

Figure 12.2 – Les styles de management situationnel

Dans un point de vente, donner des compétences semble être plus aisé que de maintenir sous tension positive ses collaborateurs. Aussi, il est important de comprendre les facteurs de motivation afin de mettre en œuvre un management adapté.

Comprendre les facteurs de motivation des personnes

La motivation, c'est le moteur de l'action !

Le besoin est le moteur des actions humaines, il crée la tension qui nous met en mouvement. On appelle motivation une tension que l'action apaise et qui est ainsi source d'action.

Autrement dit, l'activité créée par une motivation a pour but de combler un besoin ou plus généralement de résoudre un état intérieur de tension.

A. Maslow (1954) a développé deux idées fondamentales (figure 12.3) :

1. Les besoins humains peuvent être hiérarchisés en cinq niveaux que l'on peut représenter par une pyramide (figure 12.3).
2. C'est la satisfaction d'un besoin qui motive pour la satisfaction du besoin supérieur.

À la fin des années soixante, un sociologue, Frédérick Herzberg complète l'approche de Maslow, découvrant au cours d'enquêtes que certains besoins sont uniquement sources d'insatisfaction quand ils ne sont pas comblés, et que d'autres besoins déclenchent de la satisfaction. Il nomme la première catégorie « facteurs d'hygiène » ou « facteurs d'ambiance » et la deuxième « facteurs moteurs ».

Les sources d'insatisfaction le plus souvent citées sont : l'organisation, les conditions matérielles de travail, le temps de transport, le restaurant d'entreprise, la lourdeur administrative, etc.

Ainsi, les sources d'insatisfaction se situent le plus souvent au niveau des besoins physiologiques et de sécurité. Dans l'univers professionnel, ils peuvent être traduits par « conditions de vie professionnelles ». La rémunération se situe dans cette catégorie.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

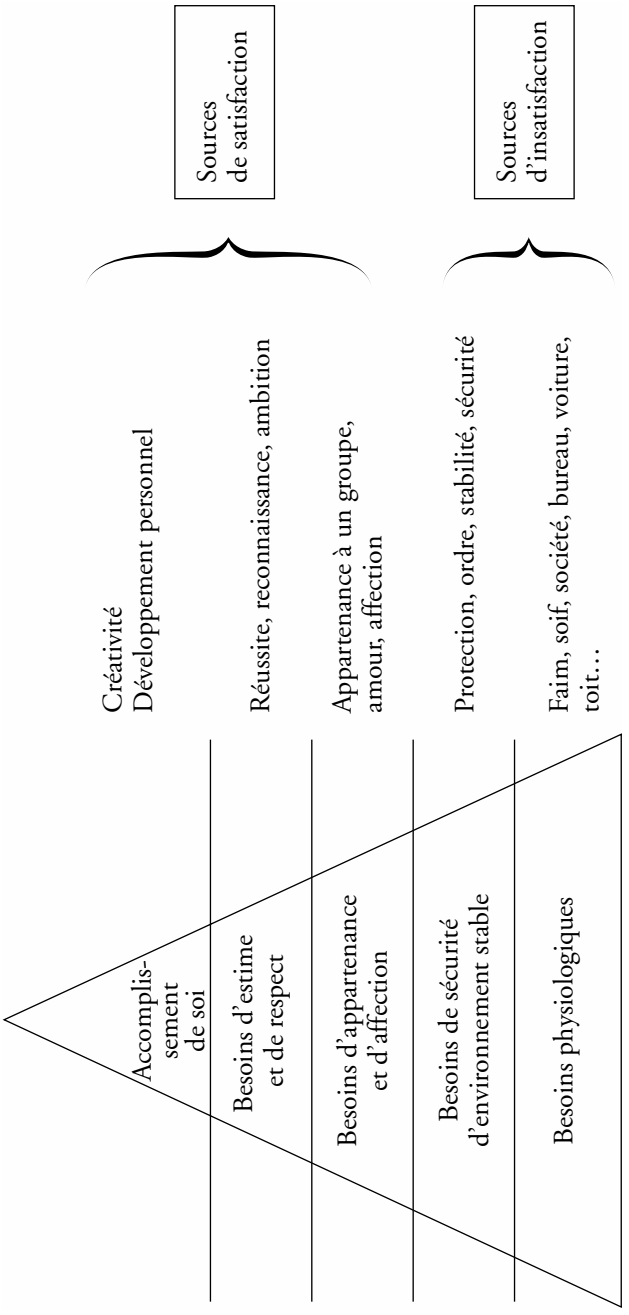


Figure 12.3 – La pyramide de Maslow

Dans un point de vente, les conditions de vie professionnelles et notamment la rémunération sont très souvent de *véritables facteurs d'insatisfaction*.

Niveaux de rémunérations proches du Smic, pour des personnes ayant de faibles niveaux d'études, fragmentation du temps de travail, contrats de faible amplitude (20 h, 30 h) afin d'échapper à la loi sur les 35 heures, flexibilité maximale pour programmer et adapter la présence des vendeurs aux flux des clients, travail en fin de semaine quand la famille se repose, etc.

Ignorer ces sources d'insatisfaction en management est tout simplement irresponsable. En revanche, le manager de proximité dispose de peu de marge de manœuvre pour agir sur ces aspects. En effet, ces décisions résultent le plus souvent de dispositions élaborées par la direction des ressources humaines au siège de l'entreprise.

Notons les efforts de grands groupes de distribution, qui grâce à des politiques de rémunération attractives (et notamment au travers de systèmes d'intéressement et d'actionnariat d'entreprise), réduisent ces mécontentements et facilitent ainsi le travail du manager de proximité.

Les sources de satisfaction sont : le contenu du travail, les relations avec les collègues et les clients, la qualité du produit et du service, les responsabilités, etc.

Motiver

Le manager peut agir sur les trois facteurs de satisfaction (besoins d'appartenance et d'affection, besoins d'estime et de respect, accomplissement de soi) pour créer les conditions de la motivation. Il va de soi que personne n'est en mesure de motiver qui que ce soit, puisque le moteur de l'action est un facteur intrinsèque à chaque individu.

Ces facteurs de satisfaction se situent sur les trois niveaux supérieurs de la pyramide de Maslow.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

Les besoins d'appartenance

Les besoins d'appartenance s'appuient sur le sentiment d'appartenance à un groupe, la bonne entente avec les collègues, l'accès à l'information, les possibilités d'expression.

Dans un point de vente, le manager peut par exemple : favoriser l'esprit d'équipe, développer la polyvalence, organiser des rencontres informelles hors du cadre du magasin, faciliter la convivialité, avoir une attitude détendue pour rassurer, inspirer du stress et expirer de la bonne humeur, parler au « nous » plus qu'au « je », tenir l'équipe informée de l'état d'avancement par rapport aux objectifs, fêter l'atteinte des objectifs, se réunir régulièrement pour échanger des idées et comparer son travail, fêter les succès, etc.

Les besoins d'estime et de respect (considération)

Les besoins d'estime et de respect (considération) portent sur les signes de reconnaissance, la fierté de travailler dans un secteur d'activité, l'auto-contrôle sur son propre travail, la délégation de pouvoirs, etc.

Les problèmes de motivation sont souvent des problèmes de reconnaissance. Quelle que soit l'assurance apparente d'un collaborateur, il a besoin de signes de reconnaissance, personne ne peut s'en passer.

Il existe des signes de reconnaissance non verbaux : dire bonjour, sourire… et des signes de reconnaissance verbaux. Les signes de reconnaissance produisent des processus d'autorenforcement vertueux.

Dans un point de vente, le manager peut donc accorder des signes de reconnaissance tels que : avoir confiance et le dire, saluer tout le monde, accorder du temps pour féliciter et souligner les points positifs, s'il y a plusieurs points à évaluer, commencer par les points positifs, déléguer, accroître les responsabilités de son collaborateur (figure 12.4), féliciter devant les autres membres de l'équipe, faire féliciter par la hiérarchie, récompenser en terme de salaire, prime ou de promotion, demander à un collaborateur de parrainer un nouveau, valoriser l'équipe au sein de l'entreprise, etc.

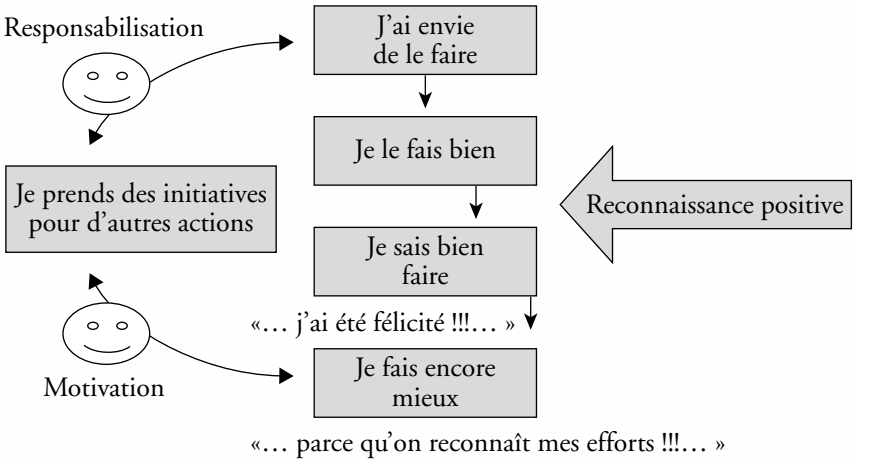

Responsabilisation
J'ai envie de le faire
Je le fais bien
Je prends des initiatives pour d'autres actions
Reconnaissance positive
Je sais bien faire
«… j'ai été félicité !!!… »
Motivation
Je fais encore mieux
«… parce qu'on reconnaît mes efforts !!!… »

Figure 12.4 – Le cercle vertueux de la responsabilisation

Les besoins d'accomplissement

Les besoins d'accomplissement ou de réalisation de soi englobent la réalisation personnelle, la valorisation des compétences, la quête de sens. Ainsi pour satisfaire le besoin d'accomplissement et de dépassement de soi, le manager dans le point de vente peut placer la barre haut !

C'est toujours un challenge réussi qui apporte le plus de satisfactions ! Fournir un effort est ce qui nous permet de nous accomplir. La tension motive. S'il n'y a pas d'objectif élevé à atteindre, on peut difficilement être motivé. Les sportifs, les acteurs, les musiciens le savent parfaitement ! S'il n'y a pas d'effort pour accomplir un travail, il ne peut y avoir de satisfaction. Il faut donc donner des occasions d'autosatisfaction par la réussite de challenges.

Au sein d'un même réseau, on peut voir des équipes motivées et d'autres moins. Les performances d'un magasin à un autre peuvent être très variables.

> Pendant 3 années successives, le magasin Leroy Merlin de Montigny-les-Cormeilles (95) avec seulement 4 300 m^2 de surface dame le pion aux gros magasins de plus de 7 000 m^2 de la chaîne, sur des zones de chalandises équivalentes.

Le secret résidait dans une simple histoire d'hommes et d'ambition.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

Fait intéressant, chacun de nous se souvient du patron qui nous a le plus marqué. Si nous analysons pourquoi, les raisons sont souvent les suivantes : c'est sans doute parce qu'il nous a fait progresser, il nous a placé la barre haut !

Ceci doit être une préoccupation permanente. À quelques rares exceptions, une personne qui a l'impression de ne plus progresser regarde ailleurs… !

Dans un point de vente, le manager peut donc : fixer des objectifs élevés, ne pas hésiter à demander beaucoup aux meilleurs, former, demander aux meilleurs d'aider les derniers ou les nouveaux, être exigeant et montrer l'exemple, demander à un collaborateur de réaliser une action qu'il n'a jamais réalisée auparavant, ne pas régler systématiquement les « problèmes » à la place du collaborateur, responsabiliser.

Une autre approche de la motivation des personnes

« Qu'est-ce qui fait marcher (mettre en mouvement) tel ou tel collaborateur ? »

Telle est la question que peut se poser tout manager afin d'adapter son mode de management à chaque femme ou homme de son équipe.

Afin de répondre à cette question, le manager peut utiliser trois niveaux de lecture. Ces niveaux correspondent au processus que chacun met en œuvre face à des choix personnels.

La motivation serait la résultante d'une série d'attentes dont les trois principales sont : l'expectation, l'instrumentalité et la valence.[1]

- *Le niveau d'expectation* concerne les attentes de la personne par rapport à ses capacités et ses chances de réussite.
- *L'instrumentalité* est la probabilité que l'effort à fournir soit optimal par rapport au résultat attendu. Autrement dit : « Cela vaut-il le coup ? »
- *La valence* est la valeur de la récompense ou du bénéfice pour la personne agissante. Cette valeur est soit intrinsèque (sens de la parole donnée, nouvel apprentissage, sentiment d'importance), soit extrinsèque (argent, avantage matériel, promotion).

1. C. Lévy-Leboyer, *La Crise des motivations*, Paris, PUF, 1993.

Les trois attentes sont en interdépendance permanente et font l'objet d'une réflexion préalable chez l'individu concerné.

L'exemple de Fabrice

Un manager dans la distribution spécialisée propose à un de ses collaborateurs une promotion : Le manager est sûr de lui, Fabrice à toutes les compétences pour assumer de nouvelles missions. De plus, son niveau d'études et d'éducation, ses capacités de gestionnaire, ses qualités de rigueur et humaines feront de lui un excellent manager ! Il sait également que Fabrice est un passionné de musique et que son rêve secret serait d'ouvrir un magasin de proximité spécialisé dans les disques.

« Mais bon, pense ce manager, l'important c'est de progresser : il vaut mieux que ce soit chez nous plutôt que chez nos compétiteurs… il pourra ouvrir son magasin plus tard… »

Ce que dit le manager à Fabrice

« Je vais t'aider à progresser afin que tu puisses me remplacer quand je serai muté ! Bien sûr, tu ne seras pas tout de suite promu chef de secteur, mais je peux t'aider à devenir un excellent chef de rayon et ensuite, à toi de faire ton chemin… Si tu envisages toujours d'ouvrir ton magasin de disques, tu pourras capitaliser sur ton expérience avec nous et ainsi, quand tu seras prêt, tu prendras moins de risques pour lancer ton propre business… et enfin, cela va te faire 20 % de salaire en plus… ce n'est pas neutre ! »

Que pense Fabrice ?

Expectation/ Attentes	Instrumentalité	Valence	Résultat
Aucune, c'est le manager qui essaie d'imposer cette promotion Fabrice quant à lui, poursuit son idée de travailler dans la musique	L'effort semble trop important (investissement temps, acceptation des règles du jeu du management)	Bénéfice pour Fabrice Faible, l'augmentation de 20 % ne compense pas l'abandon de ses rêves	Aucune motivation pour se lancer dans cette aventure Refus de Fabrice

Quelques mois plus tard, Fabrice qui continue de remplir parfaitement son rôle de vendeur vient voir son manager :

« Je quitte l'entreprise, je vais travailler chez un distributeur de disques, on me propose un poste de vendeur disques, rayon World Musique. »

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

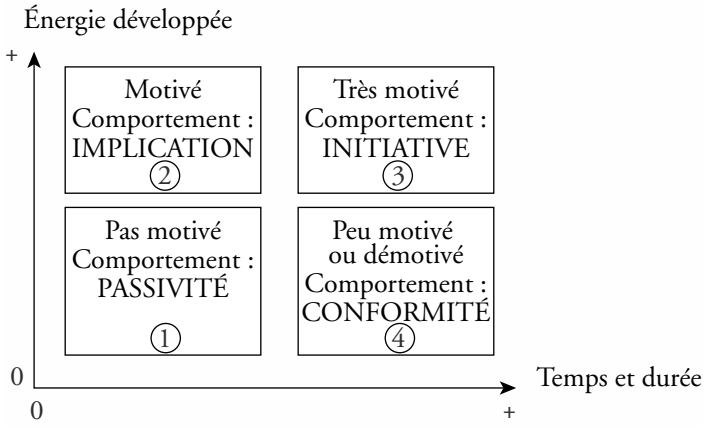
Que pense Fabrice ?

Expectation/ Attentes	Instrumentalité	Valence	Résultat
Forte Parfaite adéquation entre les attentes personnelles et le poste proposé Concrétisation du rêve	L'effort est raisonnable L'investissement temps et la découverte de nouveaux modes de travail sont compensés par le plaisir de vendre ce que Fabrice aime	Bénéfice pour Fabrice Valeur extrinsèque faible en termes financiers (perte de 10 % de salaire) Valeur intrinsèque forte (cohérence entre ses propos et ses actes, nouvel apprentissage, respect de l'idéal)	Très forte motivation

Toutes ces théories ne constituent ni un ensemble exhaustif, ni une bible de vérités absolues. Elles permettent d'agir afin de créer des conditions favorables à la motivation.

Quels sont alors les comportements observables par un manager pour identifier les leviers d'action auprès de l'un ou l'autre de ses collaborateurs ?

Ainsi, si l'on considère que la motivation requiert de l'énergie sur une durée déterminée, le manager peut observer quatre comportements significatifs :



Motivation et comportements observables :

1) Passivité : faible énergie déployée, dans un temps court. L'envie n'est pas présente.

2) Implication : c'est la caractéristique et le comportement le plus reconnaissable. Une personne impliquée a envie de faire progresser ses résultats, de collaborer et, bien sûr, d'en tirer des bénéfices personnels.

3) Initiative : faire preuve d'initiative va bien au-delà de l'implication. Cela signifie souvent prendre des décisions, aller vers les autres, se responsabiliser bien au-delà de ses propres missions. Faire preuve d'initiative sur une longue durée est la caractéristique des personnes fortement motivées.

4) Conformité : face à la faible motivation ou à la démotivation, les personnes peuvent faire le choix de quitter l'entreprise. Toutefois, dans une situation économique faiblement génératrice d'emploi, ou bien dans un bassin économique peu dynamique, les personnes n'ont souvent pas d'autre choix que de « préserver » leur emploi. Aussi, elles s'attachent à respecter le minimum nécessaire pour ne pas être prises en défaut. De la même façon, elles « n'explorent » pas leurs performances car elles ne croient pas ou plus en l'entreprise. Ainsi, leurs performances sont généralement stables sur la durée, rarement en dessous du niveau requis, rarement au-dessus… Il faut bien durer ! Dans la plupart des cas, leur motivation s'exprime en dehors de l'entreprise.

Ainsi, la dynamique motivationnelle doit se créer au niveau collectif autant qu'au niveau individuel. Le manager du point de vente aura à cœur de jouer collectif, tout en privilégiant la relation individuelle.

Conclusion :

Rien ne sert d'aller à l'encontre des attentes de ses collaborateurs, bien au contraire, il faut les entendre et les comprendre. Pour cela, il faut savoir faire abstraction de sa propre logique afin de prendre en compte la logique de l'autre.

Tenir compte des nouvelles attentes des collaborateurs, c'est effectuer sa propre transformation afin de devenir un manager coach !

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

CHAPITRE 13

Devenir un manager coach

Concrets et utiles ces principes et ces recettes. J'ai les ingrédients, mais si je veux tenir les délais pour améliorer la rentabilité – il me reste quatre mois – je ne peux être au four et au moulin. Je ne peux tout faire. D'ailleurs, je ne sais pas tout faire : vendre, manager, gérer, améliorer l'efficacité des processus. Ils disent que je suis le chef, mais je suis avant tout manager de l'équipe.

Je sens que la pression est forte, ma compagne s'en rend compte. Ce week-end, elle a organisé une sortie pour nous deux. En début de soirée, il est prévu d'assister à un match de foot, notre équipe joue sa qualification pour la Ligue des champions, à domicile. Après, nous prolongerons la fête en allant manger dans le bar à vins qui nous avait permis de découvrir ce deuxième passe-temps commun lors de nos premières rencontres.

« Quel match ! Fantastique ! » entre deux gorgées de Bourgogne Alligoté, nous sommes détendus, le magasin est loin, très loin. « Cette équipe, fabuleux. L'entraîneur ? Quel mérite, quel boulot ! Simple dans son contact avec le public, on a bien fait de l'ovationner, il en était presque gêné. La prochaine fois, on ira à une séance d'entraînement pour voir comment ils font. Ca doit être sympa… » Petit flash du magasin en disant cela, mais la soirée est belle, et la conversation reprend, souriante et complice.

Lundi matin. Les statistisques du magasin me sont parvenues, plutôt bonnes. La réunion mensuelle porte sur la campagne anniversaire de l'enseigne : des produits et des services nouveaux, attrayants. Quelques mots sur le match de Vendredi.

> Sitôt terminé le brief, je repense au match et intuitivement, je commence à travailler sur un plan d'accompagnement de chacun de mes collaborateurs. Avec tous ces talents dans l'équipe, je dois trouver le moyen de faire progresser chacun. Il s'agit toujours et encore de développer la polyvalence afin de ne pas « rater » la mise en place d'employabilité de la nouvelle politique de l'enseigne.

Ce qui justifie la démarche de coaching !

Deux raisons majeures justifient à elles seules la nécessité de manager différemment aujourd'hui :

- la pyramide des âges soutient le marché de l'emploi ;
- les nouvelles attentes des personnes de moins de 30 ans vis-à-vis de l'entreprise.

La pyramide des âges soutient le marché de l'emploi

À partir de début 2001 et jusqu'en 2010, cinq millions de personnes partiront à la retraite. Une moyenne de 500 000 emplois seront créés tous les ans d'ici à 2010 afin de renouveler les actifs. La caractéristique principale est le départ de collaborateurs qui maîtrisent les savoir-faire de l'entreprise. Le corollaire est évidemment la création de postes qui seront confiés à de jeunes personnes. Le rôle du manager sera d'effectuer le transfert de compétences des seniors vers les juniors, et de « faire monter en puissance » les juniors.

Le secteur de la distribution où le turn-over est relativement supérieur à d'autres secteurs d'activités, recrutera naturellement beaucoup plus de jeunes que d'autres secteurs d'activité.

En effet, la distribution compte plus de juniors que de seniors. Une certaine pénibilité des rythmes de travail incite les seniors à travailler dans d'autres secteurs d'activité.

Pourtant, les seniors (environ plus de 50 ans) ont un rôle primordial à jouer dans la transmission des savoirs, dans l'encadrement et dans la tempérance de l'impatiente jeunesse. Ainsi, en France en 2007, environ 35 % des seniors continuent de travailler jusqu'à l'âge de la retraite. Par

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

comparaison, les pays scandinaves emploient leurs seniors à 75 % jusqu'à l'âge du départ.

Un changement des mentalités, l'accroissement de la durée de vie, la réforme des retraites par répartition vont progressivement induire une durée de vie professionnelle plus longue. Cela permettra une plus grande stabilité des structures.

Les nouvelles attentes des personnes de moins de 30 ans vis-à-vis de l'entreprise

Chômage, flexibilité, plans sociaux, injustices sociales, parents dupés par leurs croyances en la « sainte entreprise », autant de phénomènes qui impactent fortement les attentes des jeunes vis-à-vis de l'entreprise. Les jeunes ont une mémoire de crise !

80 % des moins de trente ans se déclarent libres de ne pas respecter les règles de vie de l'entreprise.[1]

> Dans une interview[2], Patrick Lemattre, sociologue, spécialiste du monde du travail répond à la question suivante : *Les jeunes ne croient-ils plus au travail ?*
>
> « Le travail est toujours structurant et important. Mais il n'est plus une fin en soi, juste un moyen de mener une vie agréable. Les moins de 30 ans ont été élevés dans la crise, avec la certitude que toutes les situations sont réversibles. Le meilleur contrat de travail du monde n'est plus une protection contre le chômage. L'avenir est impalpable ; ils vivent dans l'éphémère et ne se sentent plus obligés d'être reconnaissants envers leurs entreprises, comme pouvaient l'être leurs parents. Ils adaptent leurs activités en fonction de leurs besoins... Cette liberté déroute les entreprises, qui voient parfois certains jeunes disparaître après deux jours de travail simplement parce que le poste ne leur convient pas, ou qu'ils doivent aller à une compétition de planche à voile [...] »

Le tableau 13.1 offre un panorama des attentes des moins de 30 ans vis-à-vis de l'enteprise.

1. Baromètre socioculturel de Sociovision Cofremca, décembre 2001.
2. *Libération*, 18 septembre 2002.

Tableau 13.1 – Les jeunes et l'entreprise

Moins	Plus
Investissement en temps de travail	De respect de la vie privée
De démagogie	De respect des personnes
D'autorité	De vitesse et d'outils d'information
D'obtempération aveugle	D'autonomie et de développement de ses propres expériences et compétences
D'activités roboratives sans sens	Développement de sa propre employabilité

Exemple

Prenons le cas de Louna, née en 1989. Louna a aujourd'hui 18 ans. Lorsqu'elle a appris à marcher, puis à lire, et enfin quand elle s'est adonnée à ses loisirs d'adolescente, Louna a naturellement trouvé au bout de ses doigts une souris d'ordinateur.

Pour communiquer avec ses copains et ses copines, elle a utilisé spontanément le téléphone mobile de ses parents, puis le sien, qu'elle a d'ailleurs « customisé » selon ses propres goûts. Afin d'être en contact permanent avec sa meilleure copine, elle peut aller sur Internet « chater » sur MSN, ou bien sur Skype. De là, elle peut téléphoner à sa grand-mère au Portugal pendant deux heures pour le coût d'une barre de céréales chocolatée.

Les modes de communication de Louna apparaissent « virtuels » aux yeux de ses parents. Pourtant, Louna ne le sait pas. Pour elle, c'est la réalité depuis sa naissance. Et puis, elle pourrait dire à ses parents qu'ils « s'abrutissent » devant la télévision, elle qui ne la regarde presque jamais. Pour quoi faire ? Pour regarder la même chose que des millions de personnes à la même heure ? Alors qu'Internet permet de choisir selon ses propres goûts et ceux des meilleurs copains, de nouveaux programmes relationnels ? Autant de nouvelles « pépites » que seuls ses copains et elle connaissent, et partagent avec d'autres cercles de copains de part le monde. Et puis Louna se dit que son futur petit copain, elle le rencontrera sûrement sur un des « chat » relationnels. Il aura à coup sûr les mêmes goûts qu'elle ; pas comme ces garçons du collège et du lycée qui ne pensent qu'aux jeux électroniques !

On peut comparer ces attentes à celles résumées par le terme **SONCAS** :

Sécurité (emploi, carrière)

Orgueil (firme réputée, produits reconnus, métier difficile)

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

Nouveauté (nouveaux produits et services, entreprise innovante)

Commodité, confort (appui à l'activité, moyens modernes, organisation logistique).

Argent (opportunités de carrière, ascension sociale)

Sentiment, sympathie (esprit d'équipe, estime, qualité des rapports avec la hiérarchie)

On s'aperçoit que les différences sont flagrantes !

Dans ce contexte de glissement des attentes vers plus de considération de soi, de plus de respect et de moins d'autorité aveugle, la relation de management doit répondre aux nouveaux enjeux.

Ces nouvelles générations demandent à l'entreprise un management différent, tant au niveau de la stratégie d'entreprise, qui reposera sur de nouvelles valeurs, dont nombre d'entre elles sont à réinventer, mais également au niveau du terrain, dans la relation de proximité.

Le manager chef doit disparaître à jamais, pour laisser la place au manager coach, l'accompagnateur.

Qu'est-ce que le coaching ?

Lors d'une conférence pour la Fnac, Vincent Lenhardt, référence en matière de coaching, apportait une lecture de cette discipline :

> « Le coaching c'est l'aide apportée à une personne dans sa vie professionnelle,
> – par un accompagnement,
> – en vue de sa performance et du développement de son potentiel,
> – en visant le plus possible à ce que cette personne élabore elle-même ses propres solutions. »

Cette démarche « du coach » s'apparente à celle d'un entraîneur vis-à-vis de son champion. Cette approche de la relation de management sous-tend une autre relation qui doit prendre en compte les attentes des collaborateurs.

Lors de cette conférence, Vincent Lenhardt illustrait également ses propos avec quelques points abordés ci-dessous.

Le coaching, c'est une philosophie : un certain regard sur l'homme

Le caractère humaniste de la démarche de coaching est indiscutable. Croire en l'autre, l'aider à progresser, à grandir : le coaching répond aux attentes des nouvelles générations. Il adopte une démarche altruiste qui conduit bien sûr à l'amélioration des progrès des personnes et donc par récurrence, aux performances de l'entreprise. Il favorise l'employabilité des personnes en apportant les compétences et l'autonomie tant demandée par les nouvelles générations.

Le coaching, c'est aussi l'énergie du coach.

Porter un regard humaniste, vouloir le bien et le progrès de ses collaborateurs requiert des ressources de la part du manager coach. Ainsi, dans cette posture d'accompagnement, trois énergies contribuent à l'ouverture sur l'autre.

- L'énergie de la force : la figure du coach présente une solidité, puisque le coach est celui qui aide et qui accompagne.
- L'énergie de la bienveillance : la relation du coach est généreuse, centrée sur les capacités de progrès de son collaborateur.
- L'énergie de l'humour : le regard porté sur l'autre se fait avec bonheur et humour. Chacun a le droit à l'erreur, surtout en situation d'apprentissage. Le coach permet par l'humour de dédramatiser les apprentissages difficiles.

Le coaching, c'est une posture managériale

Le leadership, nous l'avons vu, s'inscrit dans le cadre d'une nouvelle posture managériale, le coaching également. Leadership et coaching en sont les deux composantes.

« Être coach », cela consiste à avoir des comportements adaptés au cadre de référence de la personne accompagnée et de son environnement ainsi qu'à son degré d'évolution et d'autonomie. La démarche de coaching est parfaitement instrumentée, et de nombreux ouvrages offrent des approches simples et opérationnelles sans grandes ruptures avec les

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

modes de management habituels. La démarche Coach-MENTOR[1] est la suivante :

Mesurer les décalages, entre le rôle tenu (et perçu) par le collaborateur et celui attendu par l'entreprise

Écouter le collaborateur, afin de comprendre la nature de ce décalage

Négocier un plan de progrès entre adultes dans une logique contractuelle

Tirer vers le haut compétences et motivations, afin de faire progresser

Organiser le suivi des progrès

Reconnaître la réussite de chacun

Les différentes actions de coaching

Ces différentes actions doivent permettre à chacun de progresser et de devenir autonome dans le cadre des missions qui lui sont confiées. Elles permettent les transferts de compétences des seniors vers les juniors, mais accompagnent également la montée en compétence des plus jeunes.

- *L'accompagnement appui* : il est pratiqué par le coach et s'effectue selon la démarche suivante : le coach effectue la tâche, le collaborateur observe et intègre les compétences à acquérir. Et ce, jusqu'à une parfaite compréhension de ce qui lui est demandé.
- *L'entraînement individuel* : procède de la même démarche que l'accompagnement appui. Avec une mise en situation du collaborateur qui va répéter l'action à apprendre jusqu'à la parfaite maîtrise.
- *L'accompagnement formation* : procède de la même démarche que l'accompagnement appui, avec une différence notable, il peut être pratiqué par un collègue (senior dans la maîtrise de l'activité).
- *L'entraînement collectif* : peut se faire sous la forme de jeux de rôles avec mise en situation démonstrative (deux personnes en face à face, un vendeur et un client). Puis, chaque binôme répète l'action à apprendre jusqu'à la maîtriser.

1. Pascal DEBORDES, *Le Coaching efficace des commerciaux*, Paris, Dunod, 2007.

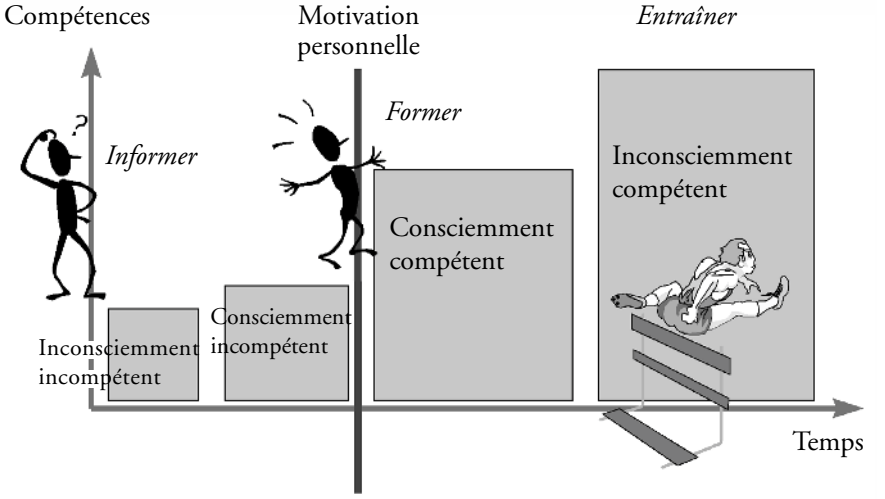


Figure 13.2 – Les étapes de l'apprentissage

- *La formation* : est mise en œuvre soit par le centre de formation interne, soit confiée à des organismes externes.

- *Le travail en binôme* : est effectué par deux personnes d'une équipe dans le cadre d'une mission confiée par le manager.

- *La délégation* : le coach confie une mission à un collaborateur. C'est l'acte de responsabilisation par excellence qui permet la montée en compétence du collaborateur (voir Fiche technique n° 13, p. 183).

Les vertus de l'entraînement

Les meilleurs vendeurs s'entraînent davantage et comprennent bien la différence entre le savoir et le savoir-faire. Les moins bons « en savent beaucoup », mais pratiquent peu. En revanche, les meilleurs ont l'humilité « d'en savoir moins » mais ils agissent.

Nous retrouvons ce type d'attitude dans le sport, les meilleurs emploient un coach pour continuer de progresser et s'entraînent notamment sur les fondamentaux en allant dans le détail.

Au final, c'est l'ensemble des détails, travaillés, répétés et acquis au stade réflexe qui font toute la différence avec les autres compétiteurs.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

Le coaching, c'est une attitude : l'effet Pygmalion

Que signifie cette attitude et qu'induit l'effet Pygmalion en management ?

Pygmalion était un sculpteur de l'île de Chypre qui fit une statue de Galatée (nymphe de la mer et fille de Nérée) dont il devint amoureux. Il l'aimait tellement qu'Aphrodite (déesse de l'amour) l'anima et la lui donna pour femme !

Dans *Pygmalion à l'école*[1], un nouveau champ d'investigation s'ouvre en pédagogie des enfants : la relation entre le maître et ses élèves et le maître et lui-même. Il apparaît que l'effet Pygmalion pourrait se traduire par : *la notion de prophétie à réalisation automatique.* En d'autres termes, croire en l'autre, c'est augmenter ses chances de réussite. C'est cela l'effet Pygmalion.

L'expérience à Oak School

Dans l'ouvrage cité en référence, les auteurs, afin de vérifier leur hypothèse, procédèrent à une expérience à Oak School, une école publique élémentaire d'un quartier populaire d'une ville de moyenne importance. Cette école était fréquentée par un groupe minoritaire d'enfants mexicains (1/6 de l'effectif). et organisée selon un système qui répartissait chacune des six classes en trois sections d'aptitudes : rapide, moyenne et lente. D'ordinaire, les enfants de racines mexicaines connaissaient dans leur grande majorité des difficultés scolaires.

Pour des raisons éthiques, il fut décidé de ne tester que l'hypothèse selon laquelle les préjugés favorables des maîtres pouvaient amener un accroissement de la valeur intellectuelle des élèves. Tous les élèves furent pré-testés avec un test standard non verbal d'intelligence (qui fournit des mesures de ce qui constitue le principe fondamental de la capacité d'apprendre). Ce test fut présenté comme étant susceptible de prédire « l'épanouissement » ou le « démarrage » intellectuel des élèves.

Au terme du test, les résultats furent les suivants : environ 20 % des élèves étaient soi-disant des démarreurs et leurs noms furent communiqués aux maîtres. En réalité, ils furent choisis au hasard dans une liste sans tenir compte du résultat des tests…

Les maîtres eurent des attitudes favorables à l'égard de ces enfants. Puis les enfants furent re-testés au bout d'un semestre, d'une année scolaire et de

1. A. ROSENTHAL et L. JACOBSON, *Pygmalion à l'école*, Bruxelles, Casterman, 1972.

deux années scolaires. Après un an, ce furent les enfants de la section moyenne ainsi que les enfants de minorité (Mexicains), qui retirèrent le plus de bénéfices de ces préjugés favorables. Les effets furent spectaculaires dans les petites classes (CP et CE1). Les filles s'épanouirent davantage dans le domaine du raisonnement et les garçons dans le domaine verbal.

Cette expérience apporta la preuve que l'attente d'une personne à l'égard du comportement d'une autre peut se transformer en une prophétie à réalisation automatique.

Ce qui est vrai en pédagogie des enfants l'est-il également en management ? La relation entre le manger et son collaborateur est-elle de même nature que la relation du maître et de l'élève ? La réponse est *a priori* négative, puisque la relation de coaching sous-entend une relation d'adulte à adulte. Toutefois, l'expérience nous démontre qu'il est fondamental de croire en l'autre et dans ses possibilités de progresser, sans crainte de se transformer soi-même en Pygmalion. Après tout, la vrai satisfaction du manager est-elle dans l'atteinte des objectifs (maintes fois répetés), ou bien dans le constat des progès de ses collaborateurs ?

FICHE TECHNIQUE N° 9

Leadership : les secrets simples d'un capitaine d'industrie[1]

Dans un entretien à bâtons rompus avec François-Xavier Simon pour la revue *Échanges*, Jean-Marie Descarpentries nous livre les principes de gestion qu'il a appliqués dans sa longue expérience de dirigeant. « Rechercher un équilibre tant sur le plan humain qu'économique, admettre le droit à l'erreur », voici quelques-unes des valeurs qu'il met en avant. À méditer…

***Échanges* :** Vous êtes un fervent défenseur de la dynamique de progrès. Quels en sont les secrets ?

Jean-Marie Descarpentries : Une première constatation : le manager et le leader s'autolimitent au minimum. Ainsi, récemment, alors que j'intervenais dans un grand ministère auprès de cent cinquante membres de l'encadrement, je constatai que quatre d'entres eux seulement connaissaient l'approche diagnostique SWOT[2] ou EMOFF.[3]

De ce diagnostic réalisé, aucun n'avait débouché sur des plans d'actions. C'est pourtant simple et utile, pour autant que chacun choisisse de se concentrer sur trois forces et trois faiblesses et s'inscrive dans une dynamique de progrès qui consiste à :

• Définir un plan d'action pour infléchir les faiblesses et renforcer les points forts jusqu'à ce qu'ils intègrent la culture de l'entreprise. Il est d'ailleurs étonnant de constater qu'il est plus difficile de trouver des actions qui permettent de capitaliser sur les points forts, que de trouver des leviers d'action qui permettent d'atténuer les faiblesses.

• Faire un bilan régulier de ces forces et faiblesses : les forces évoquées spontanément ne sont plus mentionnées lorsqu'elles sont devenues partie intégrante de la culture ; des faiblesses sont devenues des forces. Par ailleurs, des faiblesses sont apparues, jamais citées jusqu'alors.

***Échanges* :** Quels sont, selon vous, le rôle et la mission du manager et du leader ?

1. Extrait de l'interview de Jean-Marie Descarpentries pour la revue *Échanges*, paru dans le dossier « Compétences » de septembre 2002. Propos recueillis par François-Xavier Simon.
2. *Strength/Weakenesses/Opportunities/Threats*.
3. Environnement/Menaces/Opportunités/Forces/Faiblesses.

☞

Jean-Marie Descarpentries : Le rôle du manager est d'élaborer une stratégie au niveau métier qui consiste à gérer forces et faiblesses, contribuant à inscrire l'entreprise dans une logique de gestion axée autour de la notion de progrès.

En ce qui concerne le leader, sa mission consiste à gérer forces et faiblesses au minimum et essentiellement oser faire rentrer des choses inconnues (pionnier et audacieux), en étant le garant des valeurs de l'entreprise. Le leader construit est exigeant plus au niveau des comportements que des techniques du métier : 80 % du management + 20 % de leader.

Sa mission, sur le plan stratégique, consiste à gérer les mutations stratégiques, telles qu'externalisation, opérations de partenariat ou croissance externe. Citons, à titre d'exemple, la cession à Sollac de Carnaud Basse-Indre (fournisseur de fer blanc pour l'emballage doté d'une avance technologique forte), ou encore la vente de l'activité PC de Bull hors du cœur de métier.

Le leader n'est pas forcément charismatique (comme, par exemple, le capitaine de l'équipe de football Jacquet, Guy Roux, etc. exception faite de personnalités comme Noah et Forget).

Trois qualités le caractérisent :

- il obtient régulièrement des résultats exceptionnels (succès collectifs) ;
- ses collaborateurs et partenaires aiment le suivre (car le rêve collectif permet d'introduire une part de rêve individuel), les premiers succès créent une fierté collective et ils ont une ambition personnelle dont la somme est inférieure aux ambitions collectives ;
- il transforme les faiblesses en force.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

FICHE TECHNIQUE N° 10

Exemple de bonne pratique formalisée : brief quotidien

Réunion d'un quart d'heure tous les matins, qui rassemble tous les vendeurs présents et consiste à analyser les ventes, les quantités de produits à forte marge et les problèmes rencontrés le jour précédent :

• Détail des produits et services vendus la veille par vendeur, avec accent mis sur les marges.

• Analyse en équipe des taux de marge et impact sur la rémunération.

• Identification des meilleures pratiques utilisées la veille (astuces, arguments, traitement d'objection).

• Utilisation systématique de trois séries de visuel :

– un tableau synthétique de performance/pilotage (voir chapitre 8) ;

– un exemple d'argument choc utilisé ou identifié avec succès la veille, présenté sous la forme : avantage (en fonction du SONCAS) ; preuve (principales caractéristiques techniques) ; bénéfice (pour le client) :

– un exemple de traitement d'objection, sous la forme[1] : *creuser* (acceptation, demande de précision) ; *neutraliser* (atténuation ou recadrage question) ; *zoomer* (preuve + bénéfice).

• Distribution sous forme A5 des fiches argumentaires et/ou objections.

• En fonction du temps restant, organiser une session d'entraînement intensif en binôme sur l'argument et/ou l'objection du jour.

• Affichage dans l'espace vendeurs des résultats et des PACTE de chaque vendeur.

Réunion d'une heure la veille des week-ends ou périodes de vacances avec l'ensemble du magasin, qui sera consacrée à la revue des points de contrôle clés ou critiques des processus du magasin avec rappel succinct des bonnes pratiques à améliorer.

1. Pour de plus amples informations, lire le livre de Nicolas CARON, *Vendre aux clients difficiles*, Paris, Dunod, 1997.

FICHE TECHNIQUE N° 11

Exemple de bonne pratique : animation du point de vente

Organisation : Le résultat recherché est l'amélioration de la marge commerciale.

À cet effet, le directeur de magasin, tout en accélérant la polyvalence de chaque vendeur, s'assurera de la spécialisation de chacun d'eux par famille. Ceci permet à chaque vendeur de s'informer mutuellement des produits et services nouveaux présentant les meilleures marges.

• Afficher la liste des produits à forte marge.

• Mobiliser les vendeurs en s'assurant qu'ils connaissent la marge, les disponibilités en stock.

• Négocier un objectif de gamme avec chaque vendeur.

• Bâtir avec les vendeurs un argumentaire favorisant la montée en gamme :

– génératrice de marge, de CA, de panier moyen et donc de rémunération ;

– garante de la disponibilité et de la qualité du produit, essentielle pour satisfaire le client ;

– réductrice de surcoûts liés à la gestion des retours et du SAV.

• Associer l'équipe aux prévisions de vente et aux programmations.

• Consacrer 50 % de son temps sur le terrain (dans le magasin, les modules et les linéaires) auprès des vendeurs (individuellement ou en équipe), pour tirer compétence et motivation vers le haut.

• Être attentif et agir sur le comportement de la force de vente à toutes les étapes du processus de vente : accueil, prise en charge, écoute, argumentation, négociation, conclusion, facturation, livraison, encaissement, suivi satisfaction.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

FICHE TECHNIQUE N° 12

Exemple de bonne pratique : intégration d'un vendeur

Cette mission et sa réalisation sont de la responsabilité exclusive du directeur de magasin.

- **Première journée :**
  - Expliquer le fonctionnement du magasin (activité, horaire, organisation, effectif).
  - Visiter la zone commerciale (rue ou centre).
  - Visiter entièrement le point de vente et présenter à chaque personne le « nouveau talent ».
  - Prendre le temps de présenter tous les linéaires, en terminant par celui auquel il sera affecté, en insistant sur le merchandising, les produits et les vendeurs, etc.
  - Lui remettre le livret d'accueil, qui comporte les documents sur la politique, les produits, les services, la charte de l'enseigne.
  - Lui donner son carnet de vente.
- **Deuxième journée :**
  - Faire une découverte rapide des outils de gestion administrative et commerciale.
  - Attitrer un tuteur, parrain, chargé de l'accompagner pendant le reste de la semaine afin de l'aider à se familiariser avec les aspects spécifiques du point de vente.
- **Journées suivantes :**
  - S'assurer que le nouveau vendeur est passé dans chaque rayon, linéaire et dans les services supports.
- **En fin de semaine :**
  - Faire un point avec son tuteur ou parrain.
  - Faire un débriefing avec lui, en vue de bâtir son PACTE ; identifier trois facteurs d'étonnement qui l'ont marqué lors de sa visite, avec deux points forts et un point à améliorer selon lui.

FICHE TECHNIQUE N° 13

Exemple de bonne pratique : déléguer une mission

Tout d'abord, il faut prendre le temps de recevoir son collaborateur de façon formelle et le mettre à l'aise.

Les pièges à éviter

Se « débarrasser » de ce qu'on ne veut pas faire. Éviter de commencer l'entretien par : « Je n'ai pas le temps de passer la commande du rayon photo, tu penses être capable de le faire à ma place ? »

Ne pas donner toutes les chances de réussir la mission confiée.

La préparation de la délégation

Il faut choisir la bonne personne pour la bonne délégation et vérifier que la mission est bien dans la zone de compétences du collaborateur.

Le manager garde la responsabilité de la mission, il peut servir d'appui si nécessaire.

Il ne s'agit pas de faire faire, il faut au contraire accorder une réelle autonomie à son collaborateur dans le cadre de la mission.

La réalisation de la délégation

Le manager propose la délégation en valorisant la mission. Ensuite, il explique pourquoi il propose cette délégation.

« Pierre, je pense à toi pour prendre en charge les commandes du rayon photo. Tu connais bien le logiciel des commandes, et en plus tu es passionné de photo… »

Ensuite, le manager détaille les résultats attendus, défini l'aide disponible et fixe un calendrier et des points de contrôle.

Le suivi du travail effectué par le collaborateur

Le manager vérifie de façon formelle lors de l'entretien de suivi, que tout fonctionne parfaitement. Si tel n'est pas le cas, il encadre de plus près la mission.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

FICHE TECHNIQUE N° 14

Exemple de bonne pratique : mener un entretien de félicitation

Qu'est-ce que c'est ?

C'est un véritable entretien dont l'objectif est de reconnaître les résultats obtenus, mais également d'encourager le collaborateur dans les progrès accomplis.

À quoi ça sert ?

Il sert à maintenir sous tension positive le collaborateur. En effet, le besoin de reconnaissance est une des motivations essentielles des personnes dans le domaine professionnel. Dans l'échelle des besoins des individus (pyramide de Maslow), le besoin de reconnaissance arrive en deuxième position par ordre d'importance.

Quand est-ce judicieux ?

Bien évidemment, on ne félicite un collaborateur que s'il y a matière à félicitations… Résultats, progrès doivent être valorisés, ce sont de formidables leviers sur lesquels s'appuyer.

Quels sont les avantages ?

Il est aujourd'hui prouvé que les encouragements et félicitations permettent un apprentissage deux fois plus rapide que les observations négatives et les recadrages. Il renforce le cycle vertueux de l'auto-apprentissage en agissant sur l'estime que chacun porte à lui même.

Quelles sont les conditions de réussite ?

1) On prend le temps de recevoir le collaborateur. On le fait quasi systématiquement pour un entretien d'aide ou de recadrage mais on a parfois tendance à effectuer les entretiens de félicitations dans un couloir, entre deux ou trois résolutions de problèmes.

2) Ne jamais aborder d'autres sujets que les félicitations. Il ne s'agit pas d'un entretien de débriefing qui intègre points forts et points d'améliorations.

Comment cela se déroule-t-il ?

1) Aborder directement le sujet en indiquant les raisons objectives des félicitations, de façon sincère.

2) Demander au collaborateur d'expliquer comment il est arrivé à ce résultat et l'inviter à transposer cette réussite à d'autres contextes.

3) Conclure l'entretien par des encouragements.

FICHE TECHNIQUE N° 15

Tableau des actions de coaching pour une tâche donnée

		Lesquelles ?	Avantages	Conditions de succès	Actions à éviter
Collaborateur peu compétent et peu motivé	Coaching directif	• Entraînement individuel	• Possibilité de sur mesure • Proximité du coach	• Clarté de l'objectif • Travail préparatoire • Disponibilité du coach	• Entraînement collectif (pas de sur mesure possible) • La formation + binôme (problème de motivation) • Accompagnement appui (risqué/client)
		•Accompagnement formation	• Concret • Proximité du coach	• Travail préparatoire du collaborateur • Expertise technique du coach	
Collaborateur compétent et motivé	Coaching participatif	• Entraînement collectif	• Émulation par d'autres collaborateurs • Le collaborateur peut rapporter ses compétences à d'autres	• Qualité de l'esprit d'équipe • Possibilités laissées au collaborateur d'utiliser ses compétences	• Formation et accompagnement-formation (compétence du collaborateur) • Travail en binôme (problèmes de motivation)

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

☞

		•Accompagnement appui	• Le collaborateur peut se mettre en valeur • Proximité du coach	• Qualités des entretiens • Disponibilité du coach	
Collaborateur motivé et peu compétent		• Accompagnement-formation	• Approche progressive • Concret • Proximité du coach	• Qualité des entretiens • Disponibilité du coach	• Accompagnement-appui
		• Formation	• Remise en cause plus forte • Disponibilité du collaborateur	• Relais de la formation par le coach • Qualité du séminaire de formation	
		• Travail en binôme	• Solidarité entre les collaborateurs • Concret	• Motivation de l'autre collaborateur • Clarté de l'objectif	
	Coaching explicatif	• Délégation	• Développement de l'autonomie du collaborateur	• Qualités personnelles du collaborateur • Disponibilité du coach	

Corrigé QCM Partie 4

1) Cochez les nouveaux rôles du Manager :
   - ☐ Définir des missions
   - ☒ Confier des missions (chapitre 9)
   - ☐ Gérer et contrôler
   - ☒ Stimuler et coordonner (chapitre 9)
   - ☐ Avoir des idées
2) Le manager d'un point de vente doit organiser des réunions de « brief » quotidiennes :
   VRAI ☒ FAUX ☐ (chapitre 9)
3) Le leadership est :
   Inné ☐
   Acquis ☒ (chapitre 10)
4) Le changement se décrète :
   VRAI ☐ FAUX ☒ (chapitre 10)
5) Le manager, face aux réfractaires au changement, doit essayer de convaincre les réfractaires :
   VRAI ☐ FAUX ☒ (chapitre 10)
6) Dans un point de vente, l'animation du point de vente nécessite que le manager consacre la moitié de son temps sur le terrain.
   VRAI ☒ FAUX ☐ (chapitre 10)
7) Le manager d'un magasin doit être un habile mélange de copain et de chef.
   VRAI ☐ FAUX ☒ (chapitre 11)
8) Classez les styles de management par ordre d'importance :
   L'important n'est pas d'avoir un style, mais de l'adapter à chaque membre de l'équipe. (chapitre 11)
9) Selon vous, le coaching est :
   - ☒ Une philosophie, un certain regard sur l'homme
   - ☒ Un comportement
   - ☒ Une démarche humaniste (chapitre 12)

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

Conclusion

Le magasin a vu ses performances économiques et humaines progresser. Gestion, management et commerce relèvent de l'ouverture, du bon sens, de la proximité et des bonnes pratiques.

Mais est-ce suffisant pour « construire aujourd'hui un commerce durable », comme en témoigne Philippe Houzé, patron de Monoprix, dans l'excellent ouvrage *Développement durable – 21 patrons s'engagent*[1]. De nouvelles responsabilités sociales et environnementales se dessinent, devant conduire à des actions concrètes, applicables aux activités du commerce et de la distribution pour permettre aux consommateurs de devenir des « consom-acteurs ».

Faut-il attendre que les fonds éthiques accroissent leur poids au sein des marchés financiers, que les ONG acquièrent une plus grande influence, que nos gouvernants tracent une toile allant de Rio, passant par Kyoto, Johannesbourg et d'autres terres éloignées, que nos patrons s'engagent et nous engagent avec des chartes ?

Ou ne faut-il pas également que chacun s'implique et agisse dès à présent ? Comme le dit très justement Jean-Pierre Billard dans un essai sur le développement durable[2] : « le développement durable est une démarche globale qui demande des modes d'application locaux c'est-à-dire spécifiques et innovants ».

Convaincu de l'urgence d'agir pour une croissance durable, je proposais une mise en œuvre participative à l'équipe du magasin en consacrant notre

1. Pierre DELAPORTE et Teddy FOLLENFANT, *Développement durable – 21 patrons s'engagent*, Paris, Cherche Midi Editions, 2002.
2. GÉLINIER O., SIMON F.X., BILLARD J.P., MULLER J.L., Développement durable – pour une entreprise compétitive et responsable, Paris , ESF, 2002.

réunion mensuelle à ce sujet, en présence de Dominique notre régionale. Pour faciliter nos premiers pas, nous avons articulé notre démarche autour d'une série de questions appelées par Jean-Louis Muller « Les 5 pourquoi »[1].

Après l'exploration des « sept domaines visibles, mesurables et concrets qui participent au développement durable : le personnel, la santé publique, la nature, les pays pauvres, l'éducation, la collectivité et les consommateurs », nous avons dressé les contours de notre action durable.

C'est ainsi que quelques mois plus tard, avec le concours et le soutien de notre direction, nous implantions au cœur de notre magasin pilote le premier département durable de notre enseigne appelé : « Aujourd'hui et demain » : produits éthiques biodégradables sans emballage, dans un espace éclairé à la lumière naturelle, engagement de reverser 5 % de notre marge commerciale à une association locale de réinsertion, utilisation de matériaux recyclables pour l'agencement des linéaires.

Le jour de l'inauguration, nous avions décidé que les 100 premiers clients seraient exclusivement des enfants.

Finalement les client(e)s et les coéquipiers sont des femmes comme vous et moi. Ils attendent de la considération et du respect, comme l'environnement d'ailleurs.

Vous l'avez compris, Miguel, Fanny, Pierre, Dominique, Manuel, Anna, Céline, Paul, Fabrice, Vincent, Lucas et les autres, ce sont les héros de ce livre, c'est-à-dire *vous*.

Manuel et François-Xavier attendent des nouvelles de votre réussite et de vos meilleures pratiques.

1. *Op. cit.*

Lexique du merchandising

Aménagement : Réimplantation partielle.

Animation : Moyen permettant de « faire vivre » un produit ou un magasin : démonstration, ambiance, etc.

Blind test : Test « aveugle » (terme de marketing), fait avec des produits ne portant aucune marque d'origine.

Blister : Carte présentant un produit sous coque plastique.

Cadencier : Document de comptabilité produits où sont portés les stocks, les entrées, et qui permet de connaître les ventes de chaque produit.

Cash and Carry : « Payer et emporter », grossiste en libre-service dont les clients sont des détaillants.

Chalandise : Clientèle habituelle d'un magasin.

Check-List : Liste de contrôle, de pointage.

Check-Out : Caisse de sortie.

Consummarisation : Recherche d'adaptation du point de vente aux habitudes particulières (régionales ou locales) de consommation.

Container : Grande caisse de sur-emballage servant au transport.

Contrôle opérationnel : Système de comptabilité des produits par affichage électronique aux caisses de sortie.

Convenience store : Magasin de proximité, de petite surface, vendant des produits « de dépannage », ouvert sur de grandes plages horaires (aux USA : de 7 h à 23 h + dimanche).

Couponning : Distribution de coupons de réduction.

Deal : « Offre », affaire spéciale.

Démarque inconnue : Écart entre l'inventaire physique réel (stocks réserves + rayons) et l'inventaire théorique résultant de l'enregistrement comptable des entrées/sorties. Cette différence recouvre l'ensemble de la caisse, des

erreurs de caisse, de pesée, de métrage. Elle s'exprime en pourcentage du CA. Les magasins sont légalement autorisés à déduire de leurs bénéfices imposables un certain pourcentage au titre de la démarque inconnue.

Design : Étude des formes dans une optique marketing

Discount : « Escompte » ; par extension, politique des prix cassés, ou magasin appliquant cette politique.

Dispatching : Ventilation, répartition.

Display : Présentoir promotionnel.

Glissière : (de gondole), bande métallique ou plastique porte prix, placée sur le chant des tablettes.

GM : Abréviation de grand magasin.

GMS : Abréviation de magasin de grande et moyenne surface.

Gondole : Mobilier de présentation verticale pour libre-service.

Hypermarché (HM) : Magasin libre-service de plus de 2 500 m^2.

Ilot : Présentation dans une allée, hors rayon, généralement sur socle.

ILV : Abréviation de « information sur le lieu de vente ».

Implantation : Présentation rationnelle et marchande d'un produit, d'une famille, d'un rayon ou d'un magasin.

Know-How : « Savoir comment » : méthode, métier, « savoir-faire ».

Linéaire : Longueur, de présentation horizontale.

Linéaire développé : Longueur développée par les tablettes présentes dans chaque unité de linéaire sol.

Linéaire sol : Longueur occupée au sol par le mobilier de présentation.

Logotype : Graphisme d'une image ou d'initiales.

LS : Abréviation de libre-service.

Marge brute : Différence entre prix de vente et prix de revient.

MAS : Abréviation de magasin à succursales.

Middle Shop : Rayon personnalisé, formant « boutique » au milieu d'une grande surface.

Mise en avant : Action d'avancer un produit – ou plusieurs – par rapport à la tablette de gondole.

Mobile : PLV suspendue, composée d'un ensemble d'éléments mobiles.

MP : Abréviation de « magasin populaire ».

Pack : Emballage de plusieurs produits.

Packaging : Emballage individuel du produit tel qu'il sera présenté en magasin.

Palette : Plateau de manutention pour transporteur-élévateur.

Panel : Statistiques produits (au niveau des ventes magasins, ou achats consommateurs), suivant échantillon défini et sélectionné (voir rubrique détaillée).

Paper products : Rayon papier et cellulose.

Peg board : Panneau perforé. Également : liste de réassortiment dans les succursales.

PLV : Publicité sur le lieu de vente. Par extension, matériel destiné à cette publicité.

Point chaud : Zone de présentation et d'achat, attirant le maximum d'acheteurs potentiels.

Produit d'appel : Produit ayant une forte notoriété, vendu à bas prix pour attirer la clientèle.

Promotion : Action commerciale et publicitaire en magasin, qui pousse le produit vers le consommateur.

Réglette : Réglette de linéaire : étiquette PLV pour glissière de gondole.

Rack Jobbing : Forme d'exploitation de certains rayons spécialisés, consistant à en concéder l'approvisionnement, la gestion et la promotion des ventes à un industriel ou à un grossiste.

Réassort : Réassortiment d'un rayon.

Shop in the Shop : Boutique spécialisée et décorée, à l'intérieur d'un hypermarché.

Shopping Center : Centre commercial.

Sous-rayon : Famille de produits.

Spot : Court message publicitaire.

Stop : Élément de PLV perpendiculaire à la tablette.

Supérette : Libre-service, de surface comprise entre 120 et 399 m^2.

Supermarché (SM) : Magasin libre-service, de surface comprise entre 400 et 2 499 m^2.

Surmontoir : PLV coiffant un produit.

Tablette : Étagère de gondole.

Taux de marque : Rapport entre prix de revient et prix de vente, exprimé en pourcentage.

Tête de gondole : Présentation de masse, au bout d'une gondole.

Trend : Tendance d'une évolution.

Zone de chalandise : Zone d'influence commerciale d'un magasin.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

Termes anglo-saxons

Drug **:** Droguerie, parfumerie, accessoires dans l'acceptation américaine. Par extension : circuit de distribution traditionnel non alimentaire.

Extender **:** Avancée de rayon.

Facing **:** Unité de présentation d'un produit, vu de face.

Flash **:** Court message publicitaire radio.

Food **:** Circuit de distribution alimentaire (hypermarché inclus).

Franchise franchising **:** Celui qui bénéficie de l'enseigne et de la méthode « Accord de franchise », concession d'une enseigne, d'une méthode, d'un savoir-faire, contre un apport en capital, implantation privilégiée, redevances, etc.

Garden center **:** Ensemble de rayons Jardin/Plein air, généralement situé à l'extérieur.

Gencod **:** Langage reposant sur une norme de codification des entreprises et des produits.

EAN European Article Number (Code article européen) : Standard international de codification sur treize positions, matérialisé par un code barre et son numéro. Dans l'ordre :

FLAG – Indicatif national

CNUF – Code national unité fournisseur

DP – Code interface produit

Lexique du commerce en ligne

Affiliation : La technique d'affiliation sur le Web vise la constitution d'un réseau de sites (les « affiliés ») qui, via l'insertion de liens hypertexte, assurent une visibilité et drainent un trafic ciblé vers le site « affilieur ». En contrepartie du trafic apporté, les affiliés sont rémunérés grâce au versement d'une commission selon un taux et des modalités définis au préalable. Ce système d'affiliation est le plus souvent initié par des sites marchands mais peut s'appliquer aussi à des sites de contenu ou de service. L'affiliation est l'un des outils du marketing dit « viral ».

Annuaire : Site Web se présentant comme un inventaire, spécialisé ou non dans un domaine, dans lequel les sites référencés sont classés par catégorie et accessibles au moyen de liens hypertextes. Les annuaires sont alimentés manuellement contrairement aux moteurs qui indexent les pages Web de façon automatique.

Base multidimensionnelle : Pour pouvoir analyser les données représentant l'activité d'une entreprise, il faut pouvoir les modéliser suivant des axes. Par exemple : le chiffre d'affaires par catégorie de client sur un produit donné se décline sur trois axes au minimum : chiffre d'affaires, catégorie de clients et produit. De nombreux axes peuvent être définis : zone géographique, prix… Une base de données multidimensionnelle stocke les données de manière à permettre ce type d'analyses.

Base de données : La base de données regroupe en un ensemble structuré les informations nécessaires à une ou plusieurs application(s) de l'entreprise. L'accès aux informations se fait grâce au SGBD (Système de gestion de base de données).

Boutique virtuelle : Site marchand ou espace réservé d'un site de contenu sur lequel sont proposés des articles ou des services que l'internaute peut commander et acheter en ligne. La boutique virtuelle peut proposer un nombre illimité de références, dispose d'une zone de chalandise mondiale et peut changer sa vitrine – page d'accueil – à tout moment. Le paiement se fait en ligne, au travers de moyens diversifiés.

***Brick and Mortar*, brique et mortier :** Désigne les entreprises traditionnelles faites « de brique et de mortier » et disposent uniquement de magasins physiques. S'applique, dans son sens le plus strict, à des entreprises de la distribution.

***Click and Mortar*, clic et magasin :** Se dit d'une entreprise traditionnelle, le plus souvent du secteur de la distribution, ayant ajouté des activités en ligne (click) à son modèle classique (mortar). La Fnac est l'archétype de l'acteur « click & mortar ».

***Electronic Business*, e-business :** Mode de fonctionnement qui consiste à transformer les principaux processus commerciaux d'une entreprise, en y intégrant les technologies Internet et leurs différents apports en matière de relation clientèle ou de flux logistique.

e-commerce, commerce électronique : Vente de biens et de services à travers le canal Internet. L'e-commerce peut se faire à destination du grand public (e-commerce B to C) ou entre les entreprises (e-commerce B to B).

e-mailing, publipostage électronique : Envoi en nombre d'un courrier électronique à des internautes. L'e-mailing se rapporte le plus souvent une campagne de promotion d'un service, d'une marque ou d'un produit mais il peut être aussi strictement informatif. On dit « une campagne d'e-mailing ».

e-procurement, gestion des achats en ligne : Automatisation et formalisation de la gestion des achats et des approvisionnements d'une entreprise par le biais d'Internet. L'e-procurement, ou « e-proc » pour les décideurs pressés, se fait le plus souvent via des places de marché (voir ce terme).

Galerie marchande

Ensemble de boutiques virtuelles réunissant leurs devantures et parfois leurs produits au sein d'un site unique et fédérateur. Le modèle a aujourd'hui évolué pour devenir des espaces marchands intégrés au sein de sites portails à fort trafic ou forte affinité.

GDS, système de réservation centralisé : Les GDS sont des plates-formes électroniques de gestion des réservations qui permettent aux agences de voyages de connaître l'état du stock des différents fournisseurs de produits touristiques (compagnies aériennes, chaîne d'hôtels, société de location de voiture, tour operators…) et de réserver à distance.

ISP, fournisseur d'accès Internet : Le fournisseur d'accès permet à des individus ou à des entreprises de se connecter à Internet, moyennant ou non le prix d'un abonnement.

Logistique : Ensemble des techniques et des moyens visant à obtenir une gestion optimale des flux d'informations et de produits entre le fournisseur, le distributeur et le consommateur final. La logistique comprend aussi bien la gestion des stocks, que la préparation des commandes et l'organisation des livraisons. Elle consiste à organiser, rationaliser, hiérarchiser et coordonner l'ensemble de ces flux.

***Mailing List*, liste de destinataires :** Ensemble des destinataires d'un courrier électronique collectif. Par extension, ensemble des abonnés à un service d'information par courrier électronique.

Marketing viral

Technique de promotion sur Internet, parfois involontaire, reposant sur une logique proche du bouche à oreille : les internautes eux-mêmes deviennent vecteurs de la marque ou du service en l'utilisant (marketing viral passif) ou bien en le recommandant à leurs connaissances (marketing viral actif). Employé de façon involontaire, le marketing viral ne coûte rien tout en se révélant très efficace.

Moteur de recherche : Programme qui indexe de façon automatisée le contenu de différentes ressources Internet, et plus particulièrement de sites Web, et qui permet à l'internaute qui utilise un navigateur Web de rechercher de l'information selon différents paramètres, en se servant notamment de mots clés. Google est l'exemple majeur.

Mots clés : Ensemble de mots qui seront saisis a priori par les internautes pour rechercher un contenu, un produit ou un service. Les mots clés sont identifiés et référencés par les moteurs de recherche et permettent un affichage optimisé des sites intégrant ces mots clés.

***Newsletter*, lettre d'information :** Sur Internet, lettre d'information électronique transmise de façon régulière par mail à des abonnés. La newsletter qui peut se présenter au format texte ou HTML peut aussi bien comporter des textes intégraux.

***One-click shopping*, l'achat en un clic :** Technique élaborée, mise en place et brevetée par le marchand américain Amazon permettant à l'internaute d'acheter un produit d'un clic (de souris), sans rappeler ses coordonnées bancaires ou postales, toutes ces données étant déjà stockées par le site marchand.

Panier : Bon de commande virtuel symbolisé par un panier ou un chariot de supermarché, accessible à tout moment qui récapitule l'ensemble des produits commandés sur le site lors d'une session et le montant de la facture. Par extension, on parle de « panier moyen » pour qualifier le montant moyen des achats effectués sur le site.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit

Place de marché : Site portail exclusivement réservé au commerce interentreprises et dont l'objectif est de faciliter la mise en relation entre acheteurs et vendeurs. Les services proposés par ces dernières sont surtout axés autour de l'émission d'appels d'offre ou d'enchères.

Portail : Site qui se propose d'être une « porte d'entrée » sur le Web mais qui fournit un très large éventail de services et de contenus susceptibles de retenir l'internaute. Cela peut être aussi des portails qui se rapportent à la sphère d'activité de l'entreprise.

Références, items, *products* : Dans le vocabulaire commercial, « référence » désigne un produit qui se distingue d'un autre. Les boutiques électroniques permettent de proposer à la vente un nombre extrêmement élevé de références : plus de 400 000 pour Fnac.com, par exemple, quand un magasin réel ne peut en aligner que 20 000 environ.

Référencement : Naturel ou volontaire, le référencement de mots clés permet aux sites marchands de se faire connaître des moteurs de recherche et donc de créer du trafic vers les sites contenant ces mots clés.

***Shopbot/Shopping robot*, moteur de comparaison de prix :** Logiciel permettant de rechercher quels sont les sites marchands qui référencent un produit donné et de comparer automatiquement leurs prestations. Par extension, ce terme désigne également des sites dont l'activité repose essentiellement sur cette fonction de comparaison.

Système de gestion de la chaîne logistique, *Supply Chain Management System* : Ensemble de procédures et de logiciels permettant de gérer de façon optimale la totalité des flux d'information, des flux physiques et des interfaces entre les différents acteurs, producteurs et fournisseurs qu'implique la fabrication d'un produit ou l'offre d'un service.

Taux d'attrition : Le taux d'attrition désigne le pourcentage d'internautes acheteurs que perd un site marchand sur une période donnée, ces derniers n'ayant pas acheté sur le site pendant cette période de référence. Le taux d'attrition indique la capacité du site à retenir ses clients.

Taux de transformation

Le taux de transformation pour un site marchand désigne le pourcentage d'internautes acheteurs sur le nombre total d'internautes visiteurs sur le site pendant une période de référence. Exemple : un taux de transformation de 3 % correspond au fait que sur 100 visiteurs du site, 3 ont au final procédé à un achat.

***Web Call Center*, centre d'appel Internet** : Centre d'appels et de support clientèle faisant remonter les requêtes des internautes soit par le Web (e-mail, chat), soit par le téléphone.

Bibliographie

ANDERSON C., *La longue traîne,* Village Mondial, Paris, 2007.

AXELROD C., *Comment réussir dans un monde d'égoïstes*, Odile jacob, Paris, 1984.

BACH O., *Distribution : l'analyse des linéaires,* Vuibert, Paris, 1991.

BOUIN X., SIMON F.X., *Tous gestionnaires – comprendre et utiliser les outils de gestion à des fins opérationnelles*, 2e éd., Dunod, Paris, 2006.

BRILLMAN J., *Les Meilleures pratiques de management*, 6e éd., Éditions d'organisation, Paris, 2006.

BRILMAN J., *Gestion de crise et redressement d'entreprise*, Éditions hommes et techniques, Paris, 1986.

CHAIN C., S.GIAN N., *Commerce@ :une dynamique pour demain*, Éditions Liaisons, Paris, 2000.

CLIQUET G., FADY A., BASSET G., *Management de la distribution*, Dunod, Paris, 2002.

Collectif, « Compétences », *Échanges*, Paris, juillet-août 2002.

Collectif, « Contrôle Interne », *Échanges*, Paris, septembre 2006.

Collectif, « Les nouvelles tendances de la Distribution », *Échanges*, Paris, avril 2007.

COULY O., LAUGEL P., MARTIN M., VENDEUVRE F., *Organiser la croissance de l'entreprise*, ESF, Paris, 2002.

DEBORDES P., *Le coaching efficace des commerciaux*, Dunod, Paris, 1996.

DELAPORTE P., FOLLENFANT T., *Développement durable – 21 patrons s'engagent*, Cherche Midi Editions, Paris, 2002.

DIRIDOLLOU B., VINCENT C., *Le client au cœur de l'organisation*, Éditions d'Organisation, Paris, 1998.

DRUCKER P., *Le leader de demain*, Village Mondial, Paris, 1997.

DULUC A., *Leadership et confiance*, Dunod, Paris, 2000.

GAUTIER B., VERVISH M.O., *Le manager coach*, Dunod, Paris, 2000.

GÉLINIER O., SIMON F.X., BILLARD J.P., MULLER J.L., Développement durable – pour une entreprise compétitive et responsable, ESF, Paris, 2002.

GODET M., *Manuel de prospective stratégique*, Dunod, Paris, 2001.

JUVENON A ;, LIARD J.M., ROY E., *Se connaître pour entreprendre*, Dunod, Paris, 2002.

KORDA P., *Vendre et défendre ses marges*, 2e éd., Dunod, Paris, 2000.

KOUZES J., POSNER B., *Le défi du leadership*, Afnor, Paris, 1991.

LAPEYRE J., *Garantir le service,* Éditions d'Organisation, Paris, 1998.

LENHARDT V., *Les responsables porteurs de sens*, Insep éditions, Paris, 2002.

LE SAGET M., *Le manager intuitif*, Dunod, Paris, 1992.

« Les nouvelles tendances de la distribution », *Échanges*, no 244, juin 2007.

LÉVY-LEBOYER C., *La crise des motivations*, PUF, Paris, 1993.

LONGIN P., *Coachez votre équipe*, Dunod, Paris, 1998.

MAIRE C., *Construire et utiliser un plan de développement*, Éditions d'organisation, Paris, 1995.

MOATI P., *L'avenir de la grande distribution*, Odile Jacob, Paris, 2001.

MORIN E., *Introduction à la pensée complexe*, ESF Éditeur, Paris, 1990.

Ouvrage collectif, *La maîtrise des risques : une approche innovante à la portée de toutes les entreprises*, SIMON F.-X., Cahiers de l'Académie, Paris, 2006.

PETERS T., AUSTIN N., *La passion de l'excellence*, InterÉdition, Paris, 1985.

PITCHER P., *Artistes, artisans et technocrates,* Village mondial, Paris, 1996.

PORTER M., *L'Avantage concurrentiel*, Dunod, Paris, 1997.

PORTER M.E.*, Choix stratégique et concurrence*, Economica, Paris, 1982.

SANSALONI R. , *Le non-consommateur,* Dunod, Paris, 2006

SELMER C., *Construire et défendre son budget*, Dunod, Paris, 2001.

SIMON F.-X., *La Gestion facile !*, Afnor, Paris, 2007.

046774-(I)-(2)-OSB 100°-ALM-CDD
STEDI, 1, boulevard Ney, 75018 Paris
Dépôt légal, Imprimeur, n° 7772
Dépôt légal : ?????
Imprimé en France

FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

Vente • Distribution

PERFORMANCE INDUSTRIELLE

MARKETING COMMUNICATION

ANIMATION DES HOMMES • RH

VENTE DISTRIBUTION

GESTION FINANCE

DIRECTION CONSEIL

François-Xavier Simon • Manuel de Sousa

MANAGEMENT ET GESTION D'UN POINT DE VENTE

2e édition

Relation client • Gestion commerciale Gestion économique • Management des équipes

Nouveaux clients, nouveaux comportements d'achats, nouvelles attentes… Comment faire pour fidéliser vos clients, les faire consommer plus et surtout mieux ?

Cet ouvrage vous permet de comprendre les principes clés du métier, par des mises en situation, et d'en assimiler **l'essentiel pour gérer et manager efficacement votre point de vente** :

- intégrer les évolutions récentes
- installer le client au cœur du point de vente
- gérer profitablement
- adopter une nouvelle posture managériale

Entièrement actualisée, cette **nouvelle édition** met l'accent sur l'e-business, les nouveaux comportements des clients et collaborateurs et les indicateurs orientés gestion économique opérationnelle.

Que vous soyez dirigeant, manager de proximité ou étudiant, **cet ouvrage vous plonge tout droit dans la réalité d'un magasin et vous livre les clés de son fonctionnement**.

LES +

- ❑ QCM d'autoévaluation corrigés
- ❑ Lexiques du merchandising et de l'e-commerce

FRANÇOIS-XAVIER SIMON

Diplômé de l'ESC Rouen, F.-X. Simon a plus de 20 ans d'expérience dans des grands groupes. Directeur à la Cegos des activités conseil et formation en stratégie, finance et gestion d'entreprise, il manage une équipe de consultants.

MANUEL DE SOUSA

Ancien manager, à la Cegos, d'une équipe dédiée aux métiers du commerce et de la distribution, M. de Sousa est aujourd'hui consultant, entrepreneur, et maître praticien PNL.

ISBN 978-2-10-053591-0

www.dunod.com

DUNOD